

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Ly Puusaar

TÖÖLE KANDIDEERIJATE JA VÄRBAJATE OOTUSED NING ARUSAAMAD
VÄRBAMISPROTSESSI JÄRGSILT ANTAVALE TAGASISIDELE

Magistritöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi, PhD

Tartu 2025

Autor koostas töö iseseisvalt ning on kõiki töös kasutatud kirjandusallikaid ning teiste autorite töid viidanud.

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Värbamisprotsessi tagasiside käsitlemise teoreetilised alused.....	5
1.1 Värbamisprotsessi määratlemine, eesmärk ja etapid.....	5
1.2 Tööle kandideerijate ootused tagasisidele.....	13
1.3 Tagasiside värbajate perspektiivist.....	19
2. Tööandjate ja tööle kandideerijate vahelise kommunikatsiooni ootuste analüüs.....	24
2.1 Uuringu meetodi tutvustus.....	24
2.2. Kandideerijate hulgas läbiviidud küsimustiku tulemused	26
2.3 Värbijate hulgas läbiviidud küsimustiku tulemused	31
2.4 Kandideerijate ja värbajate vastuste võrdlus ja järeldused.....	38
Kokkuvõte.....	41
Kasutatud kirjandus.....	44
Lisad.....	47
LISA A.....	47
LISA B.....	48
LISA C.....	49
LISA D.....	50
LISA E.....	51
LISA F.....	51
LISA G.....	52
LISA H.....	52
LISA I.....	53
LISA J.....	53
LISA K.....	54
Summary.....	55

Sissejuhatus

Värbamisprotsessi käigus ei saa kõik kandidaadid tööpakkumist ning sageli jääb neil saamata ka igasugune tagasiside kandideerimise tulemuste kohta. Tegemist on laialt levinud praktikaga, kus tööandjad ei teavita konkurssidelt välja langenud kandidaate otsuse põhjustest ega edasta sisulist või arendavat infot. Negatiivne kandidaadikogemus, sealhulgas tagasiside puudumine, võib mõjutada kandidaatide hinnangut organisatsioonile ning kahjustada tööandja mainet ja atraktiivsust tööturul. Uuringud näitavad, et värbamisprotsessi käigus kujunev kogemus mõjutab tööandja brändi tajumist ja seda, kas kandidaadid soovivad ka tulevikus organisatsiooniga uuesti koostööd teha (Miles & McCamey, 2018). 2020. aastal viis turundus- ja värbamisagentuur Brandem läbi uuringu, milles uuriti kandidaatide ootusi värbamisprotsessile. Uuringust selgus, et kandidaadid ootavad värbajatelt detailset töö kirjeldust ning selget tagasisidet kandidaatide sobivuse kohta. Lisaks on neile oluline kiirus, personaalne tagasiside ja selle läbipaistvus. Positiivsele kandideerimiskogemusele aitab vastanute sõnul kaasa see, kui esmane tagasiside saabub hiljemalt nädal pärast kandideerimist ja lõplik vastus nelja nädala jooksul (Brandem, 2020).

Tööotsijate ootusi on uurinud ka CV-Online'i 2023. aastal korraldatud uuring, millest ilmnes, et tööle kandideerinutest oli tööandjatel tagasisidet saanud kõigest 49% uuringus osalejatest. Vastanutest 76% peab tagasiside saamist väga oluliseks ning pigem oluliseks hindab seda neile lisaks 21% uuringus osalejatest. 44% vastanutest teavitasid negatiivsest kogemusest ka oma tuttavaid, 39% kaotas usalduse tööandja vastu ning 91% inimestest kujundasid oma arvamust ettevõttest negatiivses suunas. Sellest saab järeldada, et tagasiside andmist ei peeta üksnes viisakuseks, vaid see mõjutab otseselt ettevõtete mainet ja tulevikuvõimalusi tööjõuturul (CV-Online, 2023). Eestis on küll uuritud, millised on kandidaatide ootused värbamisprotsessile, kuid pole välja toodud värbajate arusaama ega nägemust kandidaatide teavitamisest värbamisprotsessi tulemustest ega seda, mille poolest mõlema osapoole ootused kattuvad või erinevad. Samuti on piiratud ligipääs empiirilistele andmetele selle kohta, kui paljud kandidaadid tagasisidet saavad ning millal ja millises vormis seda neile antakse. Seetõttu eksisteerib teaduslik lünk, mille täitmine aitaks mõista, kuidas kujundab värbamisprotsessi vältel tajutud suhtlemine kandidaatide kogemust ja tööandja mainet.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada tööle kandideerijate ja värbajate arusaamad tagasiside andmisest värbamisprotsessis. Töö fookus on suunatud konkursipõhiste struktureeritud värbamiskonkurssidele, kuid mitte proaktiivsele kandidaatide otsingule (ingl *headhunting*), andmebaasidest otsimisele ega tutvuste

kasutamisele. Töö raames mõistetakse tagasisidet kui teavitust tööandja valiku tulemusest koos põhjendusega (sõnaline, kirjalik või automaatne) ning selle mõju kandidaadi rahulolule ja tagasilükatud kandidaatide motivatsioonile. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- määratleda, millised on tööle kandideerijate ootused tagasiside sisule, vormile ja ajastusele värbamiskonkurssidel;
- selgitada välja, kuidas mõistavad värbajad tagasiside olulisust ning sisu ja mis on takistused selle andmisel;
- analüüsida kandidaatide ja värbajate arusaama värbamisprotsessi tagasisidest;
- uurida, kuidas tagasiside andmise praktika või selle puudumine mõjutab tööandja mainet.

Magistritöö teine peatükk keskendub empiirilisele uurimistöele, mis jaguneb neljaks alapeatükiks, käsitledes uuringu metoodikat, kandidaatide hulgas läbi viidud uuringu tulemusi, värbajate hulgas läbi viidud uuringu tulemusi ning kandideerijate ja värbajate vastuste võrdlust ja järeldusi. Esimeses alapeatükis tutvustatakse uurimisprotsessi, uuringu meetodit ja küsimustikke. Teises alapeatükis analüüsitakse viimase aasta jooksul Eestis tööle kandideerinud inimeste hulgas läbi viidud küsitluse tulemusi, kolmandas alapeatükis analüüsitakse värbajate hulgas läbi viidud küsitluse tulemusi ning viimases osas analüüsitakse nende vastuseid ja tehakse järeldusi. Küsitlus viiakse läbi viimase aasta jooksul tööle kandideerijate ja värbajate ning personalitöötajate seas, et saada vastuseid magistritöös püstitatud uurimisküsimustele. Andmeid analüüsitakse SPSS, NVivo15 ja MS Exceli tarkvaraga.

Märksõnad: värbamisprotsess, tagasiside, kandidaat, maine, värbaja

Teaduseriala kood CERCS: S212 personalijuhtimine ja töösuhted, S260 kommunikatsiooniuringud

1. Värbamisprotsessi tagasiside käsitlemise teoreetilised alused

1.1 Värbamisprotsessi määratlemine, eesmärk ja etapid

Värbamisprotsess on organisatsiooni strateegiline ja süsteemne tegevus, mille eesmärk on määratleda ning kaasata sobivaid tööotsijaid, et tagada organisatsiooni jätkusuutlikkus ja konkurentsivõime (Barber, 1998). Selle protsessi mõistmine eeldab olulisimate terminite täpset määratlemist ja eristamist. Värbamine ei toimu vaakumis – see on osa laiemast organisatsioonikultuurist, mille kaudu tööandja loob esmamulje ja väärtussuhte

potentsiaalsete kandidaatidega. Värbamine sisaldab tegevusi ja praktikaid, mida organisatsioon viib läbi eesmärgiga tuvastada ja ligi meelitada potentsiaalseid töötajaid (Breaugh & Starke, 2000). See hõlmab töökuulutuse avaldamist, kandideerijate hindamist, tagasiside andmise juhtimist, info läbipaistvust ja kandidaatide lugupidavat kohtlemist. Värbamisprotsess viitab konkreetsete sammude kogumile, alates töökuulutuse koostamisest kuni töölepingu sõlmimiseni, hõlmates ka kandidaadikogemuse juhtimist ja tööandjakuvandi kujundamist.

Valikuprotsess on värbamise osa, kus hinnatakse kandidaate erinevate meetodite abil (intervjuud, kodused ülesanded või isiksusetekstid) eesmärgiga leida ametikohale kõige sobivam isik (Taylor M. S., 1987). Värbamisteguriteks peetakse asjaolusid ja tingimusi, mis mõjutavad töötaja valikuid, muuhulgas palk, töökeskkond, töö sisu ja ettevõtte maine (Taylor M. S., 1987). Värbamisstrateegia tähistab organisatsiooni teadlikku valikut seoses värbamismeetodite ja –kanalitega, et jõuda soovitud sihtrühmadeni. See sisaldab otsuseid selle kohta, milliseid tööportaale, hindamismeetodeid või kandidaadisuhtluse vorme kasutada. Tagasiside on seevastu tööandja poolne info kandidaatidele nende kandideerimise tulemuste kohta, mis võib olla nii suuline, kirjalik kui ka automaatne. Selle olemasolu ja kvaliteet mõjutavad otseselt kandidaadikogemust ja tööandja kuvandit. Maine tähendab ajas püsivat, hinnangulist ja üldist arusaama organisatsiooni kuvandist, mida jagavad mitmed huvigrupid, sealhulgas nii potentsiaalsed kui ka praegused töötajad (Breaugh & Starke, 2000).

Kuigi mõisted „värbamine“, „värbamisprotsess“ ja „valikuprotsess“ on tihedalt seotud, ei ole need sünonüümid (Rajesh S. K., 2018). Värbamis- ja valikuprotsess koosneb kolmest etapist: kandidaatide otsimine, hindamine ja valimine (Rajesh S. K., 2018). Protsessi edukuse määrab, kas see on seaduspärane, kuluefektiivne ja vastab ettevõtte vajadustele (Dockalikova & Kashi, 2013). Samuti ei piisa üksnes tehnilisest tõhususest, kuna värbamisprotsessi peetakse üha enam ka kandidaadi kogemuse kujundamise instrumendiks. Iga samm, alates töökuulutuse sõnastusest kuni tagasisideni, kujundab kandidaadi arusaama sellest, milliste väärtustega organisatsiooniga on tegu. Tagasiside andmine värbamisprotsessis on keske tähtsusega, kuna see loob esmamulje organisatsioonist, kujundab kandidaadi usaldust ning mõjutab lõplikku hoiakut tööandjasse. Hästi läbiviidud tagasiside andmine tagab, et kandidaat tunneb end kogu protsessi vältel informeerituna ja väärtustatuna, mis omakorda suurendab tööandja atraktiivsust ja tugevdab ettevõtte kuvandit. Just tagasiside andmine või selle puudumine, on see, mille kaudu kandidaadid tajuvad kõige vahetumalt, kuidas tööandja inimesi kohtleb. Ebapiisav või hiline suhtlus võib tähendada kandidaadi jaoks signaali hoolimatusest või läbipaistmatusest.

Pädevate töötajate leidmine ja hoidmine on organisatsiooni arenguks kriitilise tähtsusega. Tõhus värbamine ei taga üksnes sobivate oskustega inimeste leidmist, vaid mõjutab oluliselt ka organisatsiooni kuvandit ja atraktiivsust tööandjana (Gadgil A. A., 2024). Ettevõtetal on oluline mõista, kuidas kandidaadid oma kogemust värbamisprotsessis tajuvad ning milline on selle mõju nende usaldusele ja hoiakule organisatsiooni vastu (McCarthy et al., 2017).

Ifeanyichukwu ja Haido (2024) toovad välja, et lisaks traditsioonilistele värbamispraktikatele on probleemiks ka varjatud värbamine. Need on olukorrad, kus ametikoht täidetakse tutvuste kaudu ilma avaliku konkursita. Selline praktika vähendab läbipaistvust ja piirab võrdset juurdepääsu võimalustele, jättes kõrvale pädevad kandidaadid. Samuti on probleemiks ebatäpsed või ülemäära üldised töökuulutused, mis ei võimalda kandidaatidel hinnata, kas nad vastavad tegelikele ootustele.

Tänapäeva tehnoloogiarikas värbamismaastik pakub tööandjatele kandidaatide leidmiseks mitmekesiseid kanaleid: tööportaalid, sotsiaalmeedia, sisevõrgustikud, soovitusüsteemid ja tehisintellektil põhinevad lahendused (Nawaz & Gomes, 2019). E-värbamine, mida kasutatakse üha enam ka Eestis, pakub nii tööandjatele kui ka kandidaatidele paindlikkust ja kiiret ligipääsu töökuulutustele. Eestis on selleks levinuimad platvormid cv.ee, cvkeskus.ee ja MeetFrank, millele lisanduvad sotsiaalmeediaplatformid nagu LinkedIn, Facebook ja Instagram.

Dineen ja Soltis (2011) kirjeldavad värbamisprotsessi kolmeastmelise mudelina: kandidaatide leidmine, kandidaatide staatuse säilitamine ning tööpakkumise vastuvõtmise mõjutamine. Igas etapis mängib olulist rolli tööandja ja kandidaadi vaheline suhtlus, eriti tagasiside andmine ja kandidaatide ootuste juhtimine. Tagasiside puudumine või selle vähene sisukus mõjutavad otseselt kandidaadi usaldust ja hoiakut organisatsiooni suhtes (Hausknecht, 2004). Uggerslev, Fassina ja Kraichy (2012) toovad välja, et kandidaatide poolt tajutud õiglus ja läbipaistvus värbamisprotsessis mõjutavad nende valmisolekut ettevõttesse kandideerida, aga ka seda, mida nad teistele organisatsioonist räägivad. Sarnasele järeldusele jõuavad ka Behroozi, Shirmohammadi ja Rezaei (2020), kelle uuring kinnitab, et selge ja avatud suhtlus kujundab kandidaatide jaoks õiglasema ja professionaalsema kogemuse. Kandidaadikogemus ei piirdu üksnes intervjuudega, vaid hõlmab kogu suhtlust alates esimesest kontaktist tööandjaga kuni tagasiside või selle saamata jäämiseni. Käesoleva töö fookus on uurida, kuidas tööle kandideerijad ja värbajad mõistavad tagasiside rolli värbamisprotsessis ning millised ootused ja tõlgendused sellega kaasnevad. Autor on valinud selle teema lähtudes nii isiklikust huvist kui ka ühiskondliku tähenduse tõttu, pidades oluliseks mõtestada tagasiside

kvaliteedi ja olemasolu mõju kandidaadikogemusele ja tööandja mainele.

Värbamine on üks kesksemaid personaliarenduse tegevusi, mille kaudu organisatsioonid püüavad leida ja meelitada sobivaid töötajaid. Tegemist on strateegilise tegevusega, mille kaudu kujundatakse tööandja kuvandit ja tagatakse organisatsiooni tulevikupotentsiaal (Dineen & Soltis, 2011; Breugh, 2008). Värbamist ei tohiks käsitleda pelgalt tehnilise tegevusena, kuna selle roll on laiem – organisatsiooni konkurentsivõime ja tööjõu kvaliteedi tagamine (Chapman et al., 2005).

Erinevad autorid määratlevad värbamise mõistet nüansirikkalt. Barber (1998) käsitleb värbamist järjestikuste tegevuste kogumina, mille kaudu ettevõtted tuvastavad ja meelitavad ligi sobivaid kandidaate. Sarnaselt defineerivad Ifeanyichukwu ja Haido (2024) värbamist kui organisatsiooni sisemist protsessi, mille eesmärk ühtib Barberi arvamusega. Dutta ja Vedak (2023) rõhutavad, et efektiivsuse tagamiseks peab värbamine ühilduma organisatsiooni eesmärkide ja pikaajaliste strateegiliste vajadustega. Läbipaistavalt ja kandidaadikogemust toetavalt läbiviidud värbamine aitab kujundada tööandja mainet (McCarthy et al., 2017).

Värbamisprotsessi ei tohiks segi ajada valikuprotsessiga, kuigi need on tihedalt seotud. Kui värbamine keskendub kandidaatide hankimisele, siis valikuprotsess hõlmab hindamist ja lõpliku otsuse langetamist (Barber, 1998). Värbamine viitab tegevustele, mille eesmärk on sobivates kandidaatides organisatsioonide vastu huvi äratada. Valikuprotsess algab hetkel, mil kandidaatide hulgast hakatakse välja sõeluma konkreetsele ametikohale kõige sobivamat isikut. Samuti on need järjestikused tegevused, millest üks on osa teisest, laiemast tegevusest. See eristus on käesoleva magistr töö kontekstis oluline, kuna uuring keskendub just värbamisprotsessi osana antavale tagasisidele, mitte valikuotsuste sisulisele põhjendamisele. Tagasiside kui kommunikatiivne ja väärtust loov tegevus kuulub samuti värbamisprotsessi juurde, olles osa kandidaadikogemuse kujundamisest ja organisatsiooni usaldusväarsuse ülesehitamisest (Bauer et al., 2013). Loetletud mõisted moodustavad teoreetilise vundamenti, millele käesolev uurimus tugineb ning autor kasutab neid kooskõllaliselt kogu töö vältel. Täpne mõistete eristus aitab vältida segadust ning loob aluse, millele järgnevatel alapeatükkides värbamisprotsessi eri etappide ja kandidaatide kogemuse analüüsimisel toetuda.

Värbamine on strateegiline juhtimisinstrument, mille kaudu saavad organisatsioonid oma tulevikku kujundada. Efektiivne värbamine võimaldab luua tugeva ja toimiva kollektiivi, mis aitab kaasa organisatsiooni pikaajaliste eesmärkide täitmisele ning konkurentsivõime säilitamisele (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997). Kuna tööjõud on otseselt seotud ettevõtete tulemuslikkuse ja väärtuse kasvuga, on värbamine ettevõtetes üheks keskseks

ressursijuhtimise funktsiooniks (Ryan & Ployhart, 2000). Sobivate töötajate valik ei sõltu ainult kvalifikatsioonist, vaid ka nende väärtuste ja isikuomaduste sobivusest, mis toetavad organisatsiooni pikaajalist arengut (Chapman et al., 2005). Dutta ja Vedak (2023) leiavad, et värbamisstrateegia peab olema kooskõlas organisatsiooni üldstrateegiaga ning toetama selle väärtusi ja missiooni. See tähendab, et ettevõtted ei värba uusi töötajaid mitte ainult olemasolevate ametikohtade täitmiseks, vaid loovad ka organisatsiooni kultuuri ja identiteeti.

Üheks tööandjabrändi kujundajaks on ka kandidaadikogemus, mis omakorda põhineb mitmel aspektil nagu suhtlusstiil, protsessi läbipaistvus ja tagasiside andmine (McCarthy et al., 2017). Ebaõiglane, ebainimlik, viibiv või vaikiv värbamisprotsess kahjustab kandidaadi usaldust ja vähendab tõenäosust, et ta soovitaks tööandjat oma tuttavatele või kaaluks uuesti kandideerimist (Bauer et al., 2013). See on ka loomulik, arvestades asjaolu, et inimesed saavad suure hulga infost just teiste kogemuse pinnalt. Eestis on see suure tõenäosusega ka laiemalt levinud, kuna tegemist on väikese riigiga, kus inimesed on tihedalt seotud ning nende elud on põimunud. Barber (1998) väidab, et värbamine algab juba enne tööpakkumise tegemisega ning selle kommunikatsiooni puudutav osa kannab sümboolset tähendust kogu organisatsiooni suhtluskultuuri kohta. See, kuidas kandidaate värbamisprotsessis koheldakse, on selge näitaja, kuidas neid tulevikus töötajatena koheldakse (Walker et al., 2013). Sellest lähtuvalt on värbamine ka organisatsioonikultuuri hääli.

Barber (1998) eristab värbamisprotsessis kolme peamist etappi: kandidaatide hankimine, nende huvi säilitamine ning tööpakkumise vastuvõtmise mõjutamine. Tõhus värbamisprotsess eeldab selget struktuuri ning järjepidevust ning nagu eespool mainitud, saab värbamisprotsessi käsitleda kui järjestikust ja sihipärast tegevuste kogumit. Iga etapp kannab organisatsiooni ja kandidaadi vahelise suhte kujundamisel oma rolli ning on oluliseks tähenduseks ka värbajate töö hindamisel ja kandidaadikogemuse mõtestamisel. Alljärgnevalt avatakse iga etapi tähendus ja mõju kandidaadikogemusele.

Esimene etapp keskendub sobivate kandidaatide leidmisele ning neis tähelepanu äratamisele. Ettevõtted kasutavad selleks mitmesuguseid kanaleid – tööportaale, sotsiaalmeediat, sihtotsingut, soovitusi ja üha enam ka tehisintellekti poolt pakutavaid lahendusi (Nawaz & Gomes, 2019). Selles faasis antav info moodustab kandidaadi esmase mulje tööandjast ning kannab tugevat väärtust. Tööülesannete, kultuuri ja väärtuste läbipaistvus mängib olulist rolli selle kujunemisel (Barber, 1998). Kui kandidaat tajub juba esmases kontaktis organisatsiooni läbipaistva, professionaalse ja õiglasena, suureneb tema valmisolek jätkata kandideerimisprotsessiga.

Teises etapis on fookus sellel, kuidas hoida potentsiaalsete kandidaatide tähelepanu ja

säilitada neis positiivne hoiak kogu protsessi vältel. Selles faasis aset leidvad kokkupuutepunktid nagu kutsed intervjuule, vastused ülesannete sooritusele ja antav tagasiside mõjutavad kandidaatide poolt tajutavat usaldust, motivatsiooni ning organisatsiooni atraktiivsust (Bauer et al., 2001; Anderson, Salgado & Hülsheger, 2010). Just selles etapis esineb tihti haihtumist, mida autor tutvustab peatüki teises pooles. See tähendab, et tööandja lõpetab konkursil osalejatele igas kanalis vastamise, mis kahjustab tööandja mainet ja vähendab valmisolekut kandideerida tulevikus uuesti. Kandidaat tajub vaikimist sageli organisatsiooni poolse ükskõiksusena, mis omakorda vähendab usaldust ja ka motivatsiooni. See on etapp, kus suureneb samuti värbajate poolt tajutav ajasurve, kuna protsessis toimub paralleelselt mitu ajakriitilist tegevust. Info jagamine võib jääda tahaplaanile, kui tööd on liiga palju ning kui automatiseeritud süsteeme ei optimeerita. Seetõttu on oluline, et organisatsioonides oleksid kehtestatud kindlad süsteemid ja tööjaotused, mis tagavad sujuva ja ajakohase suhtluse. Selles etapis on oluline ka värbajate professionaalne suhtlusstiil, kuna peamine kokkupuutepunkt ettevõttega on just värbaja või personalispetsialist. Nende käitumine peegeldab kandidaadile organisatsiooni väärtusi ning loob eelduse tööalase suhte tekkeks või selle katkemiseks.

Kolmas etapp keskendub sellele, kuidas tööandja mõjutab kandidaadi lõplikku otsust pakkumine vastu võtta või mitte. Mitmed uuringud (Uggerslev, Fassina & Kraichy, 2012) näitavad, et otsust mõjutavad mitte ainult rahalised tingimused, vaid ka organisatsiooni väärtused, suhtlemisstiil ja kandidaadi varasem kogemus kogu protsessi vältel. Sinna hulka kuuluvad töötasu ja hüvede läbirääkimised, töö sisu täpsustamine ning ootuste ühildumine. Lisaks mängivad rolli ka väiksemad, kuid tähenduslikud detailid nagu pakkumise esitamise viis ja kanal, suhtluskiirus ning pakutavate tingimuste paindlikkus. Mida aeg edasi, seda enam lähevad töötajatele korda just lisaväärtused, mida ettevõtte pakuvad, mistõttu tuleb organisatsioonidel neid pidevalt täiendada, et kandidaatide meelitamisel konkurentsi pakkuda.

Kokkuvõttes mõjutavad kõik kolm värbamisprotsessi etappi kandidaadi kogemust, motivatsiooni ja tema lõppotsust. Need värbamisprotsessi osad ei ole pelgalt logistilised sammud, vaid suhtluslikud protsessid, mille alusel kujuneb kandidaatide arusaam tööandja usaldusväärsusest, väärtustest ja professionaalsusest. Värbamisprotsess on tööandja kuvandi kehasus ning organisatsiooni mainekujunduse oluline komponent. On kriitiline, et värbajad teadvustaksid igas etapis oma rolli olulisust ning seda, et ettevõtetes tekiks ühtne süsteem, mis toetaks järjepidevat ja õiglast suhtlust kogu protsessi vältel. Ainult sellisel moel saab tagada positiivne kandidaadikogemus, mis omakorda loob tugeva aluse tööalasele suhtele ja organisatsioonilisele lojaalsusele.

Viimastel kümnenditel on värbamisprotsessid oluliselt muutunud tehnoloogia ja digitaalsete vahendite mõjul. Elektrooniline värbamine ehk e-värbamine, sotsiaalmeedia ja tehisintellektil põhinevad tööriistad on ümber kujundanud nii tööandjate värbamisstrateegiad kui ka kandidaatide ootused protsessi läbiviimisele (Okolie & Irabor, 2017; Nawaz & Gomes, 2019). E-värbamise areng sai alguse 1980. aastatel, kuid selle tõeline läbimurdepunkt saabus 1994. aastal USAs kasutusel oleva Monster.com portaali lansseerimisega. Sellest ajast on veebipõhised platvormid muutunud värbamise keskseks kanaliks. Need võimaldavad tööandjatel jõuda kiirelt suure hulga kandidaatideni, hallata andmeid tsentraalselt ning automatiseerida mitmeid etappe, sealhulgas kandidaatide eelvalikut ja tagasiside andmist (Okolie & Irabor, 2017). Tehnoloogia mõjul on muutunud ka tööandjate võimalused passiivsete kandidaatide püüdmisel, näiteks väga spetsiifilise profiiliga spetsialistidele mõeldud kuulutuste kaudu. Eduka e-värbamise tuum ei seisne ainult platvormide aktiivses kasutamises vaid nende efektiivses rakendamises, kandidaatide huvi säilitamises, läbipaistva tagasiside pakkumises ning tööandja maine tugevdamises.

Värbamistegevustes on järjest olulisemaks muutunud mitte ainult kandidaatide leidmise kiirus ja protsessi tõhusus, vaid ka valitud töötajate tegelik kasu organisatsiooni tulemuslikkusele. Seda iseloomustab kvaliteetse värbamise kontseptsioon, mida võib määratleda uue töötaja väärtusena organisatsioonile, hinnates tema sobivust, töösooritust ja potentsiaali (Dutta & Vedak, 2023). Kvaliteetne värbamine ei ole pelgalt mõõdetav näitaja, vaid koosneb mitmest komponendist, sealhulgas töötaja sooritustasemest, ettevõttes olevast tööstaažist, kohanemisvõimest ja panusest organisatsiooni ärilisse tulemuslikkusesse (Dutta & Vedak, 2023). Lisaks märgitakse kirjanduses, et värbamise kvaliteedi mõõtmine ei saa olla pelgalt kvantitatiivne, näiteks täidetud ametikohad või mitu aastat töötaja ettevõttes on olnud, vaid vajab kombineeritud lähenemist, mis hõlmab ka tööandja kuvandit, kandidaatide kogemust ja tagasiside süsteemide toimivust (Doctor, 2016; Behroozi et al., 2020). Edukas värbamine algab töökuulutuse koostamisest ja kandidaatide esmasest filtreerimisest, kuigi töötaja lõplik väärtus organisatsioonile avaldub alles tööleasumise järgselt. Seetõttu on värbajatel kasvav surve lisaks ametikohtade kiirele täitmisele ka prognoosida, millised kandidaadid pakuvad suurimat pikaajalist väärtust. See lisab neile omakorda pinget ning paneb neid jälgima kõiki tegureid, mis võiksid ennustada, kui hästi prioriteetsed kandidaadid oma rolli täidaksid. Seetõttu on üha enam hakatud rõhutama vajadust ühendada värbamise kiirus ja tõhusus protsessi kvaliteediga. See tähendab paremini struktureeritud hindamiskriteeriume, mitmetasandilist valikut ja põhjalikku tagasisidestamist. Ainult nii saab saavutada sobivuse, mis avaldub tulemuslikes, motiveeritud ja organisatsiooni väärtusi

jagavates töötajates.

Kuigi kaasaegset värbamist nähakse tihti kui struktureeritud, professionaalset ja tehnoloogiapõhist protsessi, on selles siiski alles jäänud mitmeid varjatud mehhanisme, mis võivad mõjutada otsustusprotsessi läbipaistvust ja kandidaatide õiglustaju. Levinumateks nähtusteks on töökohtade täitmine läbi tutvuste, soovitusprogrammide ja ebandandardsete hindamiskriteeriumite kasutamise (Ifeanyichukwu & Haido, 2024; Yakubovich & Lup, 2006). Yakubovich ja Lup (2006) rõhutavad, et soovitused võivad olla väärtuslikuks tööriistaks, kuna need suurendavad sageli värbamise edukust. Tööandjate vaatest on see aja- ja kulutõhusam meetod kui konkursi läbiviimine, mistõttu hinnatakse seda kõrgelt. Soovitusüsteemi kasutamine võib siiski kaasa tuua ka ligipääsu piiratuse, diskrimineerimise ja võimaluste ebaõiglase jaotumise.

Siiski tuleb arvesse võtta ka värbamisprotsessi läbipaistvust. Behroozi et al. (2020) ja Walker et al. (2013) toovad välja, et kandidaatide õiglustaju sõltub suuresti sellest, kui selged ja läbipaistvad on värbamise kriteeriumid ning millist infot tööandja kogu protsessi vältel jagab. Kui kandidaat ei saa teada, miks ta valituks ei osutunud ja tajub, et otsused tehti varjatud kriteeriumite alusel, võib selle tulemuseks olla tööandja mainekahju (Cortini et al., 2019). Kandidaadid soovivad saada ausat infot ka siis, kui nad ei osutunud valituks. Selgituste puudumine põhjustab ebakindlust, viha ja usaldamatust. Varjatud mehhanismide mõju on eriti tugev olukordades, kus värbamisprotsessi ei dokumenteerita, puudub süsteemsus või kus otsustusprotsess on tsentraliseerimata. Kui hindamiskriteeriumid on subjektiivsed või muutuvad jooksvalt, muutub keeruliseks ka tagasiside andmine ja seeläbi kogu protsessi õiguspärasus. Seetõttu on oluline, et värbamisprotsessis kehtiksid ühtsed ja läbipaistvad standardid, mida suudetaks selgitada ka kandidaatidele. See ei tähenda, et soovitusüsteem tuleks kõrvaldada, vaid et selle kasutus peaks olema kooskõlas ka teistele kandidaatidele jagatava tagasisidega, vältimaks ebaõiglust. Eelnevates alajaotustes käsitletud värbamise mõisted, strateegilised eesmärgid, protsessietapid ja tehnoloogilised muutused moodustavad ühtse raamistiku, mille keskmes on organisatsiooni võime leida, hinnata ja hoida sobivaid töötajaid. Samas ei saa värbamisprotsessi käsitleda vaid logistikana. See on kandidaadi ja organisatsioonivaheline suhtlus, mille kaudu luuakse vastastikuseid ootusi ja hoiakuid (Walker et al., 2013).

Kogu värbamisprotsess toimib kandidaadikogemuse kujundajana. Iga etapp, alates töökuulutusest kuni lõpliku otsuse avalikuks tegemiseni, kannab kommunikatiivset tähendust ja saadab kandidaatidele sõnumeid tööandja väärtuste, professionaalsuse ja usaldusväarsuse kohta (Cortini et al., 2019). Tagasiside on protsessi kvaliteedinäitaja. See peegeldab protsessi

läbipaistvust, lugupidavat suhtumist ja kandidaatide väärtustamist. Teooriad nagu signaaliteooria, organisatsioonilise õigluse teooria ja ebakindluse vähendamise teooria (Spence, 1973; Gilliland, 1993; Berger & Calabrese, 1975) kinnitavad, et värbamisprotsessi käigus antav või andmata jääv info on kandidaatide jaoks oluline, sest selle kaudu püütakse mõista, milline on võimalik töösuhe, juhtimisstiil ja organisatsioonikultuur. Kui kandidaadid ei saa tagasisidet, suureneb nende ebakindlus, väheneb motivatsioon ja kannatab tööandja atraktiivsus (McCarthy et al., 2017; Behroozi et al., 2020). Sarnaselt näitavad uuringud, et tagasiside kvaliteet, alustades sellest, kas see oli automaatne, personaalselt sõnastatud või arendav, on tihedalt seotud kandidaadikogemuse tajutud väärtustega (Cortini et al., 2019). Samuti mõjutab tagasiside ootuste juhtimist, professionaalse arengu tunnet ning valmisolekut organisatsiooni juurde tulevikus tagasi pöörduda. Tagasiside ei ole kõrvaline element, vaid värbamisprotsessi osa, mille kaudu antakse edasi õiglust, hoolivust ja austust. Kui organisatsioonid soovivad suurendada tööandja mainet ja jätkuvalt sobivaid talente ligi meelitada, tuleb neil näha värbamisprotsessis antavat tagasisidet strateegilise investeeringuna.

1.2 Tööle kandideerijate ootused tagasisidele

Magistritöö tugineb kolmele laialdaselt uuritud teooriale – protseduurilise õiglustunde teooriale (Gilliland, 1993), signaaliteooriale (Rynes, Bretz & Gerhart, 1991) ning ebakindluse vähendamise mudelile (Walker et al., 2013). Kõik need teooriad aitavad selgitada, miks on kandidaatidel tagasisidele teatud ootused ning millised psühholoogilised mehhanismid nende ootustega kaasnevad. Käesoleva töö keskse uurimisprobleemi mõistmiseks on valitud need käsitlused, kuna need aitavad toonitada tagasiside tähendust värbamisprotsessis. Spence'i (1973) signaaliteooria, Bergeri ja Calabrese'i (1975) ebakindluse vähendamise teooria ning Gillilandi (1993) organisatsioonilise õigluse teooria pakuvad koos tugeva teoreetilise raamistiku, et mõista, miks kandidaadid hindavad tagasisidet kui keskset osa värbamisprotsessi kogemusest. Signaaliteooria kohaselt tõlgendavad kandidaadid värbamisprotsessis saadud või saamata jäänud tagasisidet tööandja väärtuste, kultuuri ja usaldusvääruste näitajana. Nagu näitasid Rynes, Bretz ja Gerhart (1991), annavad isegi väikesed detailid, näiteks tagasiside viibimine, värbaja suhtlusstiil või intervjuueerija käitumine, kandidaadile märku organisatsiooni laiemast olemusest. See muutub eriti oluliseks olukordades, kus puudub eelnev kokkupuude tööandjaga, mis on Eestis tavaline just esmakordselt kandideerijate seas.

Nii Ryan, Delaney ja Atkinson (2017) kui ka Krys ja Konradt (2022) rõhutavad, et ajakohane ja siiras info vähendab ebakindlust ning suurendab tööandja usaldusväärust.

Ebakindluse vähendamise teooria (Berger & Calabrese, 1975) pooldab vajadust informatsiooni järele olukordades, kus kandidaadid kogevad teadmatusest ja riskidest tulenevat ärevust. Kandideerimisprotsess on oma olemuselt ärevust tekitav olukord, kuna kandidaadil puudub kontroll tulemuse üle, kuid tal on huvi mõista, kas ja kuidas teda hinnatakse. Walker jt (2013) näitasid, et tööandja ja kandidaadi vaheline suhtlus kujundab ootusi võimaliku tulevase töösuhte kohta ning aitab kandidaadil otsustada, kas teda väärtustatakse ja millist organisatsioonikultuuri võiks oodata.

Organisatsioonilise õigluse teooria (Gilliland, 1993) võimaldab hinnata, kui õiglaselt tajuvad kandidaadid kogu protsessi, arvestades selliseid tegureid nagu hindamiskriteeriumite järjepidevus, võimalus oma tugevusi näidata ning tagasiside kvaliteet. Ka Olckers, Vidler ja Walsh (2022) kinnitavad, et tööotsijad soovivad selgeid ja individuaalseid selgitusi otsuste kohta, mis näitavad, et nende panust on märgatud. Automaatne ja pealiskaudne tagasiside või selle puudumine võib kahjustada õiglustunnet ja viia negatiivsete emotsioonideni, nagu näitavad ka Thominet'i (2019) leiud standardiseeritud tagasilükkamiskirjade mõjust. Schleicher, Venkataramani, Morgeson ja Campion (2006) tõid esile, et eelkõige tagasilükatud kandidaatide jaoks muutub oluliseks see, kas neil oli võimalus oma oskusi adekvaatselt demonstreerida ja kas nad said ausat, isikupärast ja konstruktiivset tagasisidet. Mitmed empiirilised uuringud toetavad tugevalt teooriate ennustusi. Näiteks Behroozi, Shirolkar, Barik ja Parnin (2020) leidsid, et tagasiside puudumine pärast intervjuud põhjustas kandidaatides pettumust ja kahandas tööandja mainet. Krys ja Konrad (2022) rõhutavad, et isegi formaalselt õiglaselt läbiviidud protsess ei pruugi kandidaadi silmis tunduda õiglasena, kui tagasiside on puudulik või isikupäratu. Halvimal juhul mõjutab see isegi tarbijakäitumist, sest osa kandidaatidest loobus ettevõtete toodete või teenuste kasutamisest. See kinnitab, et tagasiside ei ole pelgalt viisakusvorm, vaid oluline kommunikatiivne tööriist, mille kaudu edastatakse organisatsiooni väärtushinnanguid ja suhtlusstiili. Kokkuvõtlikult nähtub, et tagasiside kvaliteet värbamisprotsessis mõjutab kandidaadi õiglustaju, turvatunnet ja valmisolekut tulevikus tööandjaga suhelda. Kolme teooria – signaaliteooria, ebakindluse vähendamise ja organisatsioonilise õigluse teooria – kombineeritud rakendamine võimaldab mõista tagasiside tähendust kui psühholoogilist, sotsiaalset ja väärtuspõhist elementi, mille kaudu kujuneb kandidaadikogemus ja tööandja maine.

Ryan, Delaney ja Atkinson (2017) avastasid, et kui tööandja viivitab tagasiside andmisega või ei vasta üldse, kahjustab see kandidaadi hinnangut kogu organisatsioonile. Ajakohane suhtlus aitab vähendada kandidaadi ebakindlust ja tugevdab tööandja atraktiivsust. Sama kinnitatakse ka 2013. aasta uurimuses, kus analüüsiti kandidaadi ja tööandja suhtluse

mõju ebakindluse vähenemisele. Leiti, et õigel hetkel edastatud info loob kandidaadis selguse ja usalduse (Walker et al., 2013). Ajakohasus tähendab, et tööandja edastab otsuse ja võimaliku tagasiside mõistliku aja jooksul pärast konkursi lõppemist.

Olckers, Vidler ja Walsh (2022) toovad välja, et kandidaadid ootavad personaalset selgitust selle kohta, mida nad oleks pidanud teisiti tegema ja miks neid ei valitud. See vastab Gillilandi (1993) protseduurilise õiglustunde mudeli põhimõttele, mille kohaselt soovivad töötajad selgitusi ja tunnet, et nende pingutusi hinnatakse individuaalselt. Samuti haakub see signaaliteooriaga, kuna isikupärane tagasiside edastab tööandja hoolivust ja tähelepanelikkust (Rynes, Bretz & Gerhart, 1991). Isikupärasus on tagasiside sisu, mis on kohandatud konkreetsele kandidaadile vastavalt tema panusele.

Läbipaistvus viitab sellele, et tööandja jagab ausat teavet valiku põhjenduste, hindamiskriteeriumite ja protsessi etappide kohta. Kui kandidaadid ei tea, kuidas otsuseni jõuti, võib see tekitada frustratsiooni ja õõnestada usaldust. Thominet (2019) leidis, et stamptekstidena kujutatud tagasilükkamiskirjades kasutatud formaalne ja ebamäärane keel jätab kandidaadid teadmatusse ning süvendab negatiivseid emotsioone. Läbipaistvus aitab vältida väärarusaamu ja tugevdab protseduurilist õiglustunnet (Gilliland, 1993). Läbipaistvuse olulisust toetab ka signaaliteooria.

Konstruktiivne sisu tähendab, et tagasiside sisaldab arengusooitust või selgitusi, mis võimaldavad kandidaadil oma oskusi või käitumist tulevikus parandada. Krys ja Konradt (2022) rõhutavad, et kandidaadid tajuvad tagasilükkamist vähem negatiivselt, kui tööandja põhjendab otsust väärtustavalt ja arengule suunatult. See tugevdab tööandja mainet ja loob suurema tõenäosuse, et tulevikus soovitakse taas kandideerida. Samuti kinnitavad Schleicher, Venkataramani, Morgeson ja Campion (2006), et konstruktiivne tagasiside aitab kandidaatidel leida selgitusi, mis säilitavad nende enesehinnangut, eriti olukorras, kus töökoht jäi saamata.

Gillilandi (1993) organisatsioonilise õiglustunde mudel aitab selgitada, miks kandidaadid hindavad tagasisidet värbamisprotsessi ühe keskse elemendina. Mudeli kohaselt kujuneb õiglustunne protsessi käigus, võttes arvesse nii hindamiskriteeriumite järjepidevust kui ka selgituste ja põhjenduste olemasolu. Kui kandidaadile jääb mulje, et teda hinnati ebaõiglaselt või tema pingutusi ei märganud, võivad tagajärjeks olla negatiivsed emotsioonid, muuhulgas pettumus, pahameel ja organisatsiooni maine halvenemine (Schleicher et al., 2006). Samas, kui tagasiside on läbimõeldud, õiglane ja toetav, võib see isegi tagasilükkamise korral aidata säilitada positiivset hoiakut (Krys & Konradt, 2022). Kandidaatide reaktsioonid ei sõltu üksnes värbamistulemusest, vaid ka sellest, kuidas otsuseid põhjendatakse ja suheldakse. Signaaliteooria vaatenurgast (Spence, 1973; Rynes, Bretz & Gerhart, 1991)

kannab tagasiside tugevat sümboolset tähendust organisatsiooni kui terviku kohta. Kandidaadid tõlgendavad tööandja käitumist, sealhulgas tagasiside kvaliteeti ja ajastust, kui signaale tööandja väärtustest, kultuurist ja suhtumisest inimestesse. Kui suhtlus on tähelepanelik ja tagasiside on konstruktiivne, võib isegi eitav vastus jätta tööandjast hea mulje. See omakorda suurendab tööandja atraktiivsust ja tõenäosust, et kandidaat soovib tulevikus uuesti kandideerida või organisatsiooni teistele soovitada (Rynes et al., 1991; Krys & Konradt, 2022). Nii kujuneb tagasiside osaks tööandja mainekuvandist, mida kandidaadid edasi kannavad.

Walker et al. (2013) rõhutavad, et tagasiside kujundab kandidaadis ettekujutuse võimalikust tulevases töökeskkonnast ja organisatsioonikultuurist. Tagasiside kaudu saab kandidaat hinnangu sellele, kas teda austatakse, kuulatakse ja väärtustatakse – see on tema jaoks märguande, millist suhtumist võib ta igapäevases töös oodata. Kui tagasisidet ei anta või see on automatiseeritud ja sisutu, võib kandidaadis kujuneda arusaam, et töötajatena koheldakse inimesi samamoodi. Sellest tulenevalt ei ole tagasiside pelgalt värbamisprotsessi formaalne lõpp, vaid osa organisatsiooni väärtuskommunikatsioonist, mis mõjutab nii tööandja mainet kui ka tööalase suhte potentsiaali. Kui neid tähelepanekuid siduda varasemalt käsitletud teooriatega, ilmneb tugev vastastikune mõju ootuste ja kogemuste vahel. Näiteks võib kiiresti saadetud, kuid sisutühi tagasiside ajutiselt leevendada ebakindlust (Berger & Calabrese, 1975), ent samal ajal kahjustada õiglustunnet (Gilliland, 1993). Samas võib hilinenud, kuid isikupärane ja argumenteeritud tagasiside tugevdada usaldust ja tasakaalustada varasemaid kahtlusi. Kandidaadikogemuse kujundamisel toimivad korraga mitmed mehhanismid: õiglustunne, ebakindluse vähendamine ning organisatsiooni väärtuste tajumine signaalide kaudu. Tagasiside on nende mehhanismide ristumiskohaks – see on korraga psühholoogiline tugi, väärtussõnum ja edasiviivate suhete alus.

Võrreldes kolme värbamisprotsessi etappi, siis just viimases etapis, kus tööandja langetab lõpliku valiku ja teavitab sellest kandidaate, avaldub kõige selgemalt organisatsiooni suhtumine töötajatesse ning seal on tagasiside andmine kõige kriitilisem. Selles etapis muutuvad kandidaadi ootused tagasisidele kõige intensiivsemaks ja mõju ulatuslikumaks. Tagasiside ei kujuta endast pelgalt kandidaatide teavitamist otsuse tulemusest, vaid selle vorm, toon ja sisu mõjutavad otseselt kandidaadikogemust, tööandja mainet ning edasist suhtlust. Teoreetilised mudelid toetavad arusaama, et värbamisprotsessi lõppetapp on kandidaatide hinnangute seisukohalt kõige tundlikum. Gillilandi (1993) protseduurilise õiglustunde mudel rõhutab, et tagasiside on oluline õiglustunde kujundaja just siis, kui kandidaat ei osutu valituks. Schleicher (2006) kinnitab, et pärast negatiivset otsust muutub

eriti oluliseks, kas tööotsija tunnetab, et tal oli võimalus oma tugevusi näidata ja kas talle pakuti piisavalt põhjendusi, et protsessi õiglasena tajuda.

Walker (2013) rõhutab, et värbamisprotsessi ajal kujuneb kandidaadil ettekujutus sellest, kuidas teda tulevikus organisatsioonis koheldaks. Eriti oluline on tagasiside andmine siis, kui tööandja peab edastama ebameeldivaid või keerulisi sõnumeid, näiteks kandidaadile ära ütlemata. Kui organisatsioon suudab säilitada lugupidava ja väärrika suhtlusstiili, väheneb kandidaadi ebakindlus ning suureneb tõenäosus, et ta tajub organisatsiooni usaldusväärseks. Seda toetab ka signaaliteooria, mille kohaselt tõlgendavad tööotsijad värbamisprotsessi käigus saadud kogemusi, sealhulgas suhtlemisstiili ja tagasiside kvaliteeti, signaalidena organisatsiooni kultuuri ja väärtuste kohta (Rynes, Bretz & Gerhart, 1991).

Ajakohasus, mis võib värbamisprotsessi varasemates etappides tunduda logistilise küsimusena, omandab lõppotsuse hetkel üliolulise tähenduse. See on märk sellest, kas kandidaati väärtustatakse piisavalt, et talle õigel ajal tagasisidet anda (Ryan et al., 2017). Samuti muutuvad isikupärasus ja konstruktiivsus oluliseks. Tagasilükkamise hetkel ootab kandidaat mõtestatud selgitusi ja võimalust õppida. Uuringud on näidanud, et ebaisikuline või pealiskaudne tagasiside võib kujuneda signaaliks hoolimatusest, mis kahjustab kandidaadi õiglustunnet ning võimendab negatiivseid reaktsioone (Wood et al., 2023). Läbipaistvus omandab erilise kaalu just valiku põhjendamise hetkel. Kui kandidaat ei saa teada, miks teda ei valitud, või tunneb, et otsus põhines subjektiivsetel kaalutlustel, kaotab ta usalduse kogu protsessi vastu. Thominet (2019) analüüsis akadeemiliste töökohtade tagasilükkamiskirju ja tõi esile, et kandidaadid tunnetavad tugevalt vahet, kas otsus esitati „vormilise vabanduse“ või sisuka ja lugupidava põhjendusena.

Läbipaistvus värbamisprotsessis ei tähenda pelgalt info edastamist faktide kujul, vaid kujuneb üheks peamiseks teguriks kandidaadi usalduse ja turvatunde kujundamisel, eriti siis, kui tegemist on valiku põhjendamisega. Kui kandidaat jääb ilma selgitusteta või tajub otsust subjektiivse ja põhjendamatuna, võib see õõnestada kogu protsessi usaldusväärset ning jätta tööandjast ebasiira mulje. See vastab ka signaaliteooria tuumale, mille kohaselt loovad kandidaadid värbamisprotsessi detailide, sealhulgas suhtlemisviisi ja tagasiside kvaliteedi põhjal hinnanguid organisatsiooni sisemise kultuuri ja väärtuste kohta (Rynes, Bretz & Gerhart, 1991).

Thominet (2019) näitab, et selline läbipaistvuse mõõde on eriti ilmne akadeemiliste töökohtade puhul, kus kandidaadid eristavad tugevalt, kas tagasilükkamissõnum on esitatud formaalse, sisutühja kliše või sisuka ja lugupidava selgitusena. Põhjalikud vastused aitavad säilitada mitte ainult õiglustunnet, vaid ka kandidaadi valmisolekut tulevikus

organisatsiooniga suhelda. Selle kõige juures ei ole tagasiside kvaliteet juhuslik. See peegeldab sageli organisatsiooni teadlikku tööandjabrändi ja suhtlusstiili. Krys ja Konradt (2022) rõhutavad, et isegi formaalselt õiglane värbamisprotsess võib jätta kandidaadile negatiivse mulje, kui tagasiside on läbimõtlematu või pealiskaudne. Sellisel juhul ei mõjuta see ainult kandidaadi subjektiivset kogemust, vaid võib viia tööandja atraktiivsuse languseni või soovimatuseni tulevikus uuesti kandideerida. Seda argumenti toetab ka signaaliteooria põhimõte, mille järgi tõlgendavad kandidaadid tagasiside kvaliteeti märgina sellest, kuidas neid tööandjana koheldaks.

Kuigi kandidaatide ootused tagasisidele on seotud aususe, ajakohasuse ja konstruktiivsusega, on praktikas levinud kaks vastupidist lähenemist: haihtumine (ingl *ghosting*) ning üldsõnaline või automaatne tagasiside, mis ei vasta kandidaatide vajadustele ega toeta nende poolt tajutud õiglustunnet. Mõlemad praktikad tekitavad kandidaadis emotsionaalset pettumust, lõhuvad usaldust ja võivad kahjustada tööandja mainet.

Ettevõtete poolne haihtumine on saanud töömaastikul üha tavalisemaks, kuigi algselt seostati seda pigem romantiliste suhetega. Töö kontekstis viitab see olukorrale, kus tööandja katkestab suhtluse kandidaadiga ootamatult ja ilma selgituseta, sageli ka pärast kandidaadi aktiivset osalust värbamisprotsessis (Behroozi et al., 2020). Uurimustes on seda nähtust kirjeldatud kui sotsiaalset tõrjumist, millel võivad olla tugevad psühholoogilised tagajärjed, tekitades inimestes tunde, et neid ei väärtustata ega märgata (Freedman et al., 2019). Kui tööandja ei pea vajalikuks isegi eitavat vastust anda, võib see kandidaatide jaoks tähendada vähest lugupidamist nende panuse vastu (Ryan et al., 2017). Spence'i signaaliteooria kohaselt viitab iga organisatsioonipoolne tegevus või selle puudumine sellele, milliseid hoiakuid ja käitumisviise võib seal töötades kogeda (Rynes, Bretz & Gerhart, 1991). Sarnaselt leiavad Converse ja Fishbach (2012), et isegi minimaalne, aga sisuline tagasiside võimaldab inimestel kogemust mõtestada ja säilitada motivatsiooni edaspidiseks kandideerimiseks. Schleicher jt (2006) lisavad, et õiglane tagasiside toetab kandidaadi enesehinnangut ja õiglustunnet. Nendest uuringutest ilmneb, et tagasiside ei täida pelgalt informatiivset funktsiooni, vaid kujundab tööotsija sisemist reaktsiooni ja organisatsiooniga seotud hoiakuid.

Krys ja Konradt (2022) uuring näitas, et tagasiside kvaliteet mõjutab otseselt kandidaadi hinnangut tööandja usaldusväärsusel ja tema valmisolekut tulevikus uuesti kandideerida või organisatsiooni soovitada. Tööandja professionaalsus avaldub just suutlikkuses suhelda lugupidavalt ka siis, kui otsus on eitav (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). Puudulik tagasiside loob kaitsemehhanismi kandidaatide enesehinnangu säilitamiseks, kuna see raamib tulemuse mitte kui osana isiklikust läbikukkumisest, vaid objektiivse

hindamisprotsessina. Seevastu tagasiside puudumine, selle lugupidamatu toon või pealiskaudsus võivad tekitada tõrjutustunnet, pettumust ja arusaamatust, mis omakorda vähendavad usaldust tööandja vastu. Need tulemused viitavad selgelt, et tagasiside roll värbamisprotsessis ületab selle protseduurilise funktsiooni ning toimib strateegilise tööriistana, mis aitab kujundada tööandja mainet, vähendada kandidaadi poolt kogetud stressi ning tugevdada organisatsiooni ja tööotsija vahelist usaldussuhet. Kandidaadi psühholoogilist toimetulekut tuleb käsitleda osana värbamisprotsessi kvaliteedist ning tagasisidet kui selle protsessi keskset komponenti, millel on mõõdetavad emotsionaalsed ja mainet kujundavad tagajärjed. Kokkuvõtlikult ilmneb, et tagasiside on mitmetasandiline psühholoogiline ja kommunikatiivne värbamisprotsessi osa, mille kaudu tööandja edastab kandidaadile signaale oma väärtustest, suhtumisest ja professionaalsusest. Kolme teoreetilise lähenemise, signaaliteooria, ebakindluse vähendamise teooria ja organisatsioonilise õigluse teooria, koosmõju avab, miks kandidaadid tajuvad tagasisidet olulisena ning kuidas selle kvaliteet mõjutab nende kogemust, hoiakuid ja edasist valmisolekut organisatsiooniga suhelda.

1.3 Tagasiside värbajate perspektiivist

Tagasiside andmine kandidaatidele ei ole ainult eetiline praktika, vaid ka strateegiline tööriist, mille mõju ulatub värbamisprotsessist kaugemale. See mõjutab organisatsiooni mainet, tööandjabrändi usaldusväärsust ning kandidaatide valmisolekut organisatsiooniga tulevikus suhestuda. Kuigi varasemad uuringud on keskendunud peamiselt kandidaatide ootustele ja emotsionaalsetele reaktsioonidele (Gilliland, 1993; McCarthy et al., 2017; Ryan & Delaney, 2017), on üha olulisem mõista, kuidas tagasiside mõjutab ka värbajate ja personalijuhtide töökonteksti ning milliseid kaalutlusi ja piiranguid nad selle andmisel kogevad. Käesolevas peatükis käsitletakse tagasiside andmise temaatikat just organisatsiooni ja värbaja vaatenurgast, kasutades raamistikuna organisatsioonilise õigluse teooriat (Gilliland, 1993) ning kandidaatide kogemuse juhtimise kontseptsiooni. See lähenemine võimaldab mõista, kuidas organisatsiooni sisemised protsessid, struktuur ja kultuur kujundavad värbajate käitumist ning mõjutavad otseselt kandidaadikogemust.

Samuti toetub autor signaaliteooriale (Rynes, Bretz & Gerhart, 1991), mille kohaselt kannab iga organisatsioonipoolne suhtluselement, ka tagasiside, sümboolset tähendust organisatsiooni sisekultuuri ja väärtuste kohta. Värbajate tegevus peegeldab nende isiklikku suhtlusstiili, organisatsiooni kommunikatsiooninorme ja töökorraldust. Kui tagasiside on läbimõeldud ja konstruktiivne, edastab see kandidaadile sõnumi professionaalsusest ja austusest. Kui suhtlus on pealiskaudne või puudulik, võib see viidata ressursipuudusele, ebaselgele rollijaotusele või vähesele organisatsioonilisele prioriteedile kandidaadikogemuse

suhtes.

Uuringud näitavad, et kandidaatide hindamine värbamisprotsessi varajastes etappides, alates CV-de läbivaatamisest kuni motivatsiooni ja sobivuse analüüsini, on ajamahukas ja keeruline protsess. Näiteks toovad Dineen ja Soltis (2011) välja, et kandidaatide leidmine ja esmane hindamine nõuavad tööandjalt märkimisväärset pingutust. Behroozi jt (2020) lisavad, et tehniliste intervjuude puhul osutus suureks väljakutseks objektiivne hindamine piiratud ajaraamides. Põhjuseid, miks värbajad ei anna kõikidele kandidaatidele tagasisidet, on tegelikult mitmeid ja need peegeldavad nii struktuurseid kui emotsionaalseid takistusi. Sageli tuleb värbajatel toime tulla ressursipuudusega, suure kandidaatide arvuga, töökorralduslike takistustega ning juhtkonna poolt hilineva info või otsustamatusega. Lisaks kogetakse tihti vastupanu tehnoloogiliste lahenduste kasutamises ning tuntakse hirmu kandidaatide negatiivsete reaktsioonide ees. Samuti piiravad tagasiside võimalusi eelarvelised ja ajaga seotud kitsendused.

Värbajate roll on ajas oluliselt muutunud – kui varasemalt keskenduti peamiselt kandidaatide otsimisele ja hindamisele, siis asetatakse nüüd suuremat rõhku strateegilisele koostööle äriüksustega ning sisemiste värbamisprotsesside arendamisele (Dutta & Vedak, 2023). Selline strateegilisemate ülesannete prioritseerimine tähendab sageli, et värbajatel jääb vähem aega otseseks suhtluseks kandidaatidega. Samal ajal on suurenenud kandidaatide arv, mis soosib kiiret sõelumist ja keskendumist neile, kellega liigutakse värbamisprotsessis edasi, mis jätab paljud kandidaadid ilma tagasisideta (Tidake et al., 2024). Tagasiside puudumine ei tulene alati isiklikust otsusest või üksikjuhtumist, vaid peegeldab sageli süsteemset olukorda, kus töökoormus, ootused ja piiratud ressursid on omavahel vastuolus. Just struktuursete takistuste mõistmine aitab selgitada, miks töötajate kogemused värbamisprotsessis ei pruugi vastata nende ootustele, isegi juhul, kui tööandjad peavad tagasiside andmist oluliseks. Dutta ja Vedak (2023) rõhutavad, et juhtide sisend värbamisprotsessi alguses mõjutab otseselt tagasiside kvaliteeti, mida kandidaatidele hiljem anda suudetakse. Kui värbaja saab juhilt vaid üldise märksõnade loetelu või pinnapealse rollikirjelduse, on keeruline koostada täpset töökuulutust või hinnata kandidaatide sobivust konkreetsete kriteeriumide alusel. Selle tulemusel baseerub valik sageli oletustel ning tagasiside kujuneb kas pealiskaudseks või võimatuks, kuna puudub selge alus, mille põhjal otsust põhjendada. Samuti võivad värbajad jääda otsustusprotsessist kõrvale või ei saa nad juhtidelt piisavalt sisulist infot, miks üks või teine kandidaat kõrvale jäi. Kui värbaja ei mõista tagasilükkamise põhjuseid, ei saa ta neid kandidaadile ka usutavalt edastada.

Schleicher, Venkataramani, Morgeson ja Campion (2006) ning Gilliland (1993) juhivad tähelepanu infoasümmeetriale ning otsustamisprotsessi hajususele, mis mõjutavad ka värbajate professionaalset enesekindlust ja motivatsiooni. Kui juhtkond ei väärtusta läbipaistvat suhtlust ega pea tagasisidet oluliseks, väheneb värbajate valmisolek sellesse panustada. Vastupidiselt näitab praktika, et organisatsioonides, kus juhid mõistavad tagasiside rolli kandidaadikogemuse ja tööandja maine kujundamisel, on värbajatel rohkem võimalusi ja motivatsiooni pakkuda sisukat, arendavat ning lugupidavat tagasisidet. Samas eeldab selline praktika nii ajakulu kui ka teadlikku hoiakut ja oskusi, mida kõik tööandjad ei pea oma kohustuseks arendada või rakendada. Lisaks rõhutavad Gadgil, Shanbhag ja Pachauri (2024), et valikuetapis võivad kandidaate puudutavad erimeelsused viia kollektiivse kompromissini, kus otsus langetatakse üldise kokkuleppe tulemusel. Selline olukord ähmastab vastutuspiire, kuna puudub selgus, kes peaks kandidaadile tagasisidet andma ning millises vormis seda teha tuleks. Selle tagajärjeks on sageli formaalne, vähese väärtusega tagasiside või täielik vastuse puudumine. Selleks, et tagasiside oleks sisuline ja väärtuslik, peab organisatsioonis olema kokku lepitud, kes vastutab otsuste põhjendamise eest ja millisel kujul seda tehakse. Kui see puudub, jääb tagasiside sageli üldsõnaliseks või sootuks andmata. Seetõttu on oluline tugevdada koostööd juhtide ja värbajate vahel, näiteks luues struktuure, kus analüüsitakse kandideerimisotsuseid ning määratletakse selged tagasiside andmise reeglid kandidaatidega suhtlemiseks. Lisaks sellele, et juhtide panus on otsustava tähtsusega, mõjutab tagasiside andmise kvaliteeti ka see, kuidas värbajad ise oma rolli tajuvad ning millised võimalused neil praktikas selleks on.

Ryan ja Delaney (2017) sõnul on organisatsioonides kasvamas teadlikkus tagasiside rollist tööandjabrändi kujundamisel. Isegi napp, kuid õigel ajal antud tagasiside võib parandada kandidaadi kogemust ja tugevdada usaldust, eriti olukordades, kus lõppotsus on negatiivne, kuid suhtlus on lugupidav ja ootustele vastav. Järjest enam organisatioone on pööramas tähelepanu lihtsatele, kuid süsteemsetele tagasisidepraktikatele. Need võimaldavad protsessi formaalselt sulgeda ning jätta kandidaadile tunde, et tema panust väärtustati. Selleks, et tagasiside muutuks tõhusaks tööriistaks, tuleb selle andmist käsitleda mitte kohustuse, vaid protsessi osana. See on element, mis loob organisatsioonile usaldusväärse ja jätkusuutliku kuvandi. Schleicher, Venkataramani, Morgeson ja Campion (2006) ning Gilliland (1993) juhivad tähelepanu sellele, et paljudes organisatsioonides puudub arusaam, et tagasiside võiks täita arendavat funktsiooni, anda kandidaatidele sisulist infot nende tugevuste ja parendusvõimaluste kohta. Selline lähenemine eeldab lisaks ajakulule ka

kommunikatsioonioskusi ning teadlikkust kandidaadikogemuse olulisusest, mida kõik tööandjad ei pea oma strateegiliseks prioriteediks. Seda kinnitavad ka McCarthy, Bauer, Truxillo, Anderson, Costa ja Ahmed (2017) ning Ryan ja Delaney (2017), kelle sõnul sõltub tagasiside kvaliteet suuresti värbajate hoiakust. Kui nad käsitlevad tagasisidet kui arendavat võimalust, mitte formaalset rutiini, saab see olla psühholoogiline tugevdus ja suhete võimendamise vahend isegi siis, kui otsus on negatiivne.

Ka tehnoloogia areng mõjutab oluliselt tagasiside andmise võimalusi ja ootusi. Üheks uuemaks suunaks on selgitatav tehisintellekt (ingl *explainable AI* ehk XAI), mis võimaldab kandidaatidele pakkuda automatiseeritud, kuid arusaadavaid põhjendusi värbamisotsustele. Selliste süsteemide eesmärk on tugevdada värbamisprotsessi läbipaistvust ning suurendada kandidaatide usaldust tööandja vastu (Olckers, Vidler & Walsh, 2022). XAI puhul nähakse potentsiaali pakkuda eskaleeritavat ja struktureeritud tagasisidet olukordades, kus personaalse suhtluse võimalused on piiratud. Siiski on nende rakendamine seni olnud piiratud ning nende tõhusus sõltub suuresti sellest, kas organisatsioon mõistab, millal ja kuidas sellist tehnoloogiat kandidaadisõbralikult kasutada. Isegi kõige uuenduslikum tehnoloogia ei saa asendada sisulist väärtust, kui organisatsiooni väärtused ei toeta sisuka suhtluse ideed. Oracle (2012) andmetel ootavad tööotsijad üha enam proaktiivset ja läbipaistvat tagasisidet kogu värbamisprotsessi vältel. Paljud tööandjad eelistavad ajaliselt usaldusväärseid, ent sisult üldiseid vastuseid. See loob vastuolu ootuste ja praktika vahel ning näitab, et tehnoloogilised lahendused vajavad väärtuspõhist rakendust.

Tabel 1

Kandidaatide ja värbajate ootused ja arusaamad tagasisidele

Sihtgrupp	Ootused ja arusaamad	Allikas
Kandidaadid	Tagasiside on oluline õiglustunde ja eneseväärikuse säilitamiseks, eriti pärast tagasilükkamist.	Gilliland (1993); Schleicher et al. (2006); Krys & Konrad (2022)
Värbajad	Mõistavad tagasiside olulisust, kuid takistuseks on töökoormus, struktuurne info puudumine ja ajapuudus.	Dineen & Soltis (2011); Gadgil et al. (2024); Behroozi et al. (2020)
Kandidaadid	Soovivad personaalset ja konstruktiivset tagasisidet, mis sisaldab põhjendusi ja arengusoovitusi.	Olckers et al. (2022); Krys & Konrad (2022); Schleicher et al. (2006)
Värbajad	Tagasiside andmine sõltub juhilt saadava info kvaliteedist. Kui see on üldine, on ka tagasiside pealiskaudne või puudulik.	Dutta & Vedak (2023); Gadgil et al. (2024)
Kandidaadid	Hindavad tagasiside ajakohasust – viivitused või vastuse puudumine kahjustab usaldust ja vähendab tööandja atraktiivsust.	Ryan & Delaney (2017); Walker et al. (2013)
Värbajad	Ajasurve ja suur kandidaatide hulk takistab sisulise tagasiside andmist, keskendutakse pigem lõppkandidaatidele.	Tidake et al. (2024); Schleicher et al. (2006)
Kandidaadid	Läbipaistvust peetakse oluliseks. Soovitakse teada, milliste kriteeriumite alusel valik tehti.	Gilliland (1993); Thominet (2019); Rynes et al. (1991)
Värbajad	Kardetakse kandidaatide negatiivseid emotsionaalseid reaktsioone. Tagasiside andmine võib tunduda riskantne või ebamugav.	McCarthy et al. (2017); Walker et al. (2013)
Kandidaadid	Automaatvastuseid peetakse sageli ebapiisavaks ja sisutuks, need ei aita otsust mõista ega edasist arengut.	Thominet (2019); Behroozi et al. (2020)
Värbajad	Tagasiside ei ole alati strateegiline prioriteet, seda nähakse seda pigem lisakoormusena, mitte võimalusena tööandjabrändi arendada.	Dutta & Vedak (2023); Gadgil et al. (2024)

Allikas: autori koostatud

Nii kandidaadid kui värbajad peavad tagasisidet oluliseks osaks värbamisprotsessist, kuid nende ootused ja võimalused selle pakkumiseks erinevad märgatavalt. Kandidaadid ootavad ajakohast, ausat ja arendavat tagasisidet, mis aitaks mõista valikute põhjuseid ning toetaks edasist motivatsiooni. Värbajad seevastu kogevad sageli struktuurseid takistusi nagu ajapuudus, ebaselged hindamiskriteeriumid ja juhtide vähene kaasatus, mis raskendavad sisuka tagasiside andmist. Tagasiside täidab mõlema poole jaoks mitut funktsiooni – see mõjutab kandidaadi õiglustaju, vähendab ebakindlust ning kujundab tööandja mainet. Lisaks peegeldab see ka organisatsiooni suhtumist inimestesse ja kommunikatsioonikultuuri. Kui tagasisidet ei anta või see on pealiskaudne, võivad kandidaadid tajuda seda hoolimatusena, samas kui värbajad ei pruugi omada piisavalt infot või volitusi, et sisukat tagasisidet edastada. Ootuste ja tegelikkuse vaheline lõhe näitab, et tagasiside kvaliteet ei sõltu üksnes heast tahtest, vaid vajab süsteemseid lahendusi. Ainult selge tööjaotus, juhtide koostöö ja teadlik suhtumine kandidaadikogemusse võimaldavad kujundada tagasisidepraktikaid, mis toetavad nii töötajat kui tööandjat.

2. Tööandjate ja tööle kandideerijate vahelise kommunikatsiooni ootuste analüüs

2.1 Uuringu meetodi tutvustus

Käesolevas peatükis tutvustatakse uurimuses kasutatud andmeid. Autor kirjeldab andmete kogumise protsessi ning põhjendab valitud uurimismetoodikat. Samuti selgitatakse töös kasutatud analüüsimeetodeid ja programme. Eesmärgi saavutamiseks otsustas autor antud töös kombineerida kvantitatiivse ja kvalitatiivse informatsiooni, sest selline käsitlus võimaldab saada sügavam ja mitmetahulisem arusaam nii värbajate kui ka kandideerijate ootustest ja arusaamast värbamisprotsessis antavale tagasisidele. Sarnaseid segameetodi kasutusviise on varem rakendanud ka Olckers, Vidler ja Walsh (2022) ning Adawiah ja Putra (2024). Kvantitatiivsed andmed võimaldavad statistiliselt hinnata seoseid ja suunda ning kvalitatiivsed andmed tagavad sisu süvitsi mõistmise osalejate enda keelekasutuse põhjal, mis vähendab vastuste piiratust või teatud omadussõnade mitmeti mõistmist. Nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid andmeid koguti samaaegselt. Uuring oli suunatud kahele erinevale sihtrühmale. Üks küsimustik oli koostatud inimestele, kes olid küsimustiku täitmise hetkel viimase aasta jooksul värbamisprotsessis osalenud ning teine küsimustik keskendus värbajatele või personalitöötajatele, kelle tööülesannete hulka kuulub ka värbamine. Küsimuste ülesehituse eesmärk oli koguda võrreldavat infot, mis aitaks tuvastada, millised on vastanute arusaamad ja ootused kandideerimisprotsessi järgsele tagasisidele. Mõlema sihtgrupi küsimustikud sisaldasid kombineeritud küsimustüüpide valikut, mis toetab segameetodilist lähenemist.

Kandideerijatele suunatud küsimustik sisaldas 15 küsimust, millest 13 olid suletud väited, mis esitati neljapunktilise Likerti skaalana. Skaalal oli valikuvariandi „1“ juures täpsustatud „väga nõus“ ning „4“ juures „ei ole üldse nõus“. Autor valis teadlikult sellise numbrilise vahemiku eesmärgiga vältida neutraalsete vastuste domineerimist ning sellega seoses selgete eelistuste ilmnemist. Kaks küsimust olid avatud vastustega, kus kandidaatidel paluti oma sõnadega küsimustele vastata. Sellise lahenduse eesmärk oli pakkuda vastajatele väljendusvabadust, säilitades siiski sõnade tähenduste analüüsivõime ja kontsentreeritust. Värbajate ja personalitöötajate küsimustik koosnes samuti 15 küsimusest, mis jagunesid sarnaselt kandidaatidega suletud väideteks ning avatud vastustega küsimusteks. Värbajate ja personalitöötajate küsimustikus oli erinevalt kandidaatide omast 4 avatud vastustega küsimust ning ülejäänud 11 küsimust esitati neljapunktilise Likerti skaalana. Ka värbajatele suunatud küsimustiku valikuvariandid olid tähistatud „1“ tähendusega „väga nõus“ ja „4“ „üldse ei ole nõus“. Autor vältis teadlikult delikaatsete andmete või potentsiaalselt isikut tuvastada võimaldavate andmete kogumist eesmärgiga vähendada vastanute kallutatust ja

suurendada nende vastuste läbipaistvust.

Mõlemad küsimustikud koostati Google Forms'i keskkonnas, mis võimaldaks kõikidele vastanutele ligipääsu erinevatelt seadmetelt ning mugavat jagamisvõimalust. Enne küsimustike väljasaatmist palus autor kahel oma kontaktisikul küsimustikud üle vaadata ning läbi lugeda, veendumaks, et küsimused on selgelt ning üheselt mõistetavalt sõnastatud. Testimise tulemusel ilmnas, et ühte küsimust oli võimalik kaheti mõista ning autor muutis esialgse sõnastuse „Tooge välja 5 märksõna, mis teeb raskeks ajaraamis püsimise“ ümber „Tooge välja 5 märksõna, miks ettenähtud ajakavast on tihti keeruline kinni pidada“.

Küsimustikke levitati ajavahemikus 16.02 – 17.03, kasutades selleks mitmeid kanaleid. Esmalt koostas autor nimekirja enam kui 100 Eestis nii avalikus kui erasektoris tegutsevatest ettevõtetest. Autor valis ettevõtted selliselt, et esindatud oleksid nii era- kui avaliku sektori ettevõtted eri tegevusvaldkondadest, mis on erineva suurusega, nii väiksemad kui suuremad. Eesmärk oli tagada vastanute mitmekesisus ja andmete esinduslikkus. Autor saatis kõikide ettevõtete personalitöötajatele või nende andmete puudumisel üldmeilile info, milles ta palus vajadusel mõlemad küsimustikud edastada nii värbajatele või personalitöötajatele ning lisaks ettevõtetega viimase aasta jooksul liitunud uutele töötajatele. Autorile reageerisid kokku neli kontakti, kes autori palvega nõustusid. Samuti tegi autor postitused sotsiaalmeedias (Facebook ja LinkedIn) tööotsingutele ja personalivaldkonnale suunatud gruppidesse, millest mitmes grupis ei andnud administraatorid küsimustike avalikustamisele nõusolekut ning tulemuslikkus oli seetõttu piiratud. Autor tegi koostööettepaneku ka töötukassale, kuid tulenevalt andmekaitse seadustest ei olnud töötukassal võimalik autori koostatud küsimustikku töötuna arvel olevate isikute seas levitada ning selgus, et ka ettevõtte sotsiaalmeediakontol ei olnud võimalik küsimustikke levitada. Autor pöördus ka LinkedIni vahendusel mitme värbaja poole, kes küsimustikud ära täitsid. Enim tõi tulemusi koostöö kolme sotsiaalmeediakontoga, kes jagasid autori koostatud küsimustikke oma jälgijaskonnaga.

Küsimustikul oli ka kaks piirangut, kuna autor soovis vältida välismaalastel küsimustikule vastamist põhjusel, et neil võib esineda teatud kultuurilisi või keelilisi hoiakuid, oli küsimustik koostatud eesti keeles ning selle täitmise kriteerium oli vajalik keeleoskus. Teine piirang oli nõue, et kandidaadid oleksid viimase aasta jooksul tööle kandideerinud. Küsimustiku esimese küsimusega filtreeriti kiirelt välja vastanud, kes pole ühelegi töökohale viimase aasta jooksul kandideerinud, kuna valikuvastustest kõige madalam tööle kandideerimiste kordade arv oli 1, mis eeldas, et vastanu on vähemalt ühte kohta kandideerinud.

Andmete kogumise tulemusel vastas küsimustele kokku 179 tööle kandideerinud inimest ning 80 värbajat või personalitöötajat. Demograafilisi andmeid (vanus, sugu, haridustase või töösektor) käesolevas töös ei kogutud, kuna need ei andnud töö eesmärgile väärtust. Uurimistöö keskendus kandideerimisprotsessi ja tagasiside omaduste ootustele ning arusaamadele, mitte vastajate profiilile. Kuna lühike ja konkreetne küsimustik vähendab vastajate küsimustikule vastamise katkestamist, otsustas autor need küsimused välja jätta.

Andmete analüüsimiseks kasutas autor statistikaprogrammi SPSS, milles ta tegi korrelatsioonianalüüsi (Pearson correlation, two-tailed), regressioonianalüüsi ja t-testid, et hinnata vastanute vastuste vahelisi seoseid. Lisaks kodeeris autor kvalitatiivsed andmed NVivo15 programmis ja arvutas vastanute keskmised, mediaanväärtused ning standardhälbed MS Excelis. Avatud küsimuste vastuste puhul viis autor läbi induktiivse sisuanalüüsi, kus koodid tekkisid tulenevalt vastanute enda sõnakasutusest ning erinevad sünonüümid liigitati samadesse gruppidesse. Kokku oli iga küsimuse vastustele 6 – 7 koodikategooriat, kuhu koondati sisu poolest samade või sarnaste omadustega sõnad.

2.2 Kandideerijate hulgas läbiviidud küsimustiku tulemused

Küsitluse vastuste analüüsist joonistus selgelt välja kandideerimisprotsessis saadava tagasiside olulisus kandidaatide jaoks. Kõige madalama keskmise hinnangu 1,49 sai väide „mulle on eitava vastuse puhul tagasiside saamine oluline“, mis täiendab, et vastanud on tugevalt kaldu vastuse „täiesti nõus“ suunas. Samuti ilmses, et kandidaadid olid kallutatud nõustumise suunas, vastates küsimusele „hea kommunikatsiooniga ettevõtte jättis endast hea mulje“, mille vastuse keskmine väärtus oli 1,36 ning „kehva kommunikatsiooniga ettevõtte jättis endast kehva mulje“, mille keskmine väärtus oli 1,44. Kõrgeim keskmine väärtus oli 3,26, mis oli kahel argumendil sama – „tööandjad annavad konkurssidele kiirelt tagasisidet“ ja „konkurssidelt saadud tagasiside on aidanud mul tuvastada oma nõrku kohti“. Küsitlusest ilmneb, et kandidaadid ei ole nende väidetega üldse nõus. Kandideerimissagedust mõõtes ilmses, et enam kui pooled vastanutest olid aasta jooksul kandideerinud 1 – 5 töökohale ning 20% olid kandideerinud enam kui 16 eri töökohale, mis viitab asjaolule, et valimis osalesid nii aktiivsemad kui passiivsemad töötajad. Tabel 2 on kujutatud viimase aasta jooksul tööle kandideerinud isikutele suunatud küsimustiku kirjeldavat statistikat.

Tabel 2

Kandidaatide küsimustiku vastuste kirjeldav statistika

Küsimus	N	Kesmine	Mediaan	Standardhälve	Miinum	Maksimum
Tööpositsioonile kandideerides pean oluliseks, et vastaksin kõikidele tingimuste nõuetele.	179	2.25	2	0.81	1	4
Kas on esinenud olukordi, kus konkurssidel osaledes pole Teiega ühendust võetudki?	179	1.13	1	0.34	1	2
Konkurssidele kandideerides olen saanud tagasisidet, mis on mulle kohandatud.	179	3.08	3	0.92	1	4
Minu jaoks on oluline saada konkurssidelt personaalset tagasisidet	179	1.49	1	0.76	1	4
Tööandjad annavad konkurssidele kiirelt tagasisidet.	179	3.26	3	0.74	1	4
Konkurssidelt saadud tagasiside on aidanud mul tuvastada oma nõrku kohti.	179	3.26	4	0.97	1	4
Juhul kui tööandja on avaldanud konkursi ajakava, peab ta sellest kinni.	179	2.4	2	0.84	1	4
Konkurssidelt saadud tagasiside tundub mulle siiras.	179	3.0	3	0.79	1	4
Mulle on eitava vastuse puhul tagasiside saamine oluline.	179	1.35	1	0.64	1	4
Tahaksin jaatava vastuse korral saada tagasisidet.	179	1.50	1	0.82	1	4
Kehva kommunikatsiooniga ettevõtte jättis endast halva mulje.	179	1.44	1	0.69	1	4
Hea kommunikatsiooniga ettevõtte jättis endast hea mulje.	179	1.36	1	0.78	1	4

Allikas: Autori koostatud MS Excel tarkvaraga

Kvantitatiivsete andmete Pearsoni korrelatsioonanalüüsist ilmnes mitmeid statistiliselt olulisi seoseid kandidaatide hoiakute ja kogemuste vahel seoses tagasiside kvaliteediga värbamisprotsessis. Kandidaadid, kelle jaoks oli oluline saada personaalset tagasisidet, pidasid tähtsaks ka seda, et tagasiside aitaks tuvastada nende arengukohti ($r = .38, p < .01$). Samuti ilmnes seos ootuse saada tagasisidet negatiivse vastuse korral ja tööandja lubadustest kinnipidamise tähtsuse vahel ($r = .37, p < .01$). Tulemused viitavad sellele, et tagasiside saamist mõistetakse kui terviklikku kogemust, milles personaalsus, ajastus ja ausus on tihedalt seotud. See haakub ka Gillilandi (1993) organisatsioonilise õigluse teooriaga, mille kohaselt kujundab õiglane suhtlus värbamisprotsessis oluliselt kandidaadikogemust.

Olulisi seoseid ilmnes ka ajastuse ja tööandja mainega seotud hoiakute vahel. Need

kandidaadid, kes uskusid, et tööandjad annavad kiiresti tagasisidet, uskusid suurema tõenäosusega ka seda, et tööandjad peavad lubatud ajakavast kinni ($r = .45$, $p < .01$) ja uskusid, et tagasiside toetab enesearengut ($r = .45$, $p < .01$). Lisaks leiti seos kandidaatide tagasisideootuste ja tööandja mainehinnangute vahel. Need, kes pidasid oluliseks saada tagasisidet, nõustusid sagedamini väitega, et kehva kommunikatsiooniga ettevõtte jätab endast halva mulje ($r = .30$, $p < .01$), ja väitega, et hea kommunikatsiooniga tööandja loob positiivse kuvandi ($r = .49$, $p < .01$). Tulemused toetavad ka Uggerslevi, Fassina ja Kraichy (2012) järeldust, et tagasiside mängib olulist rolli tööandja atraktiivsuse kujundamisel.

Selleks, et hinnata, millised tegurid ennustavad kandidaadi ootust saada personaliseeritud tagasisidet, viis autor läbi lineaarse mitmikregressioonianalüüsi, kasutades MS Exceli tarkvara. Regressioonimudel is oli sõltuvaks muutujaks personaalse tagasiside olulisus kandidaadi vaatest. Sõltumatuteks muutujateks olid kandidaadi hinnang oma vastavusele töökuulutuse kriteeriumitele, ootus saada tagasisidet eitava vastuse korral ning ootus saada tagasisidet ka jaatava vastuse korral. Tabelis 3 esitatud tulemused näitavad, et kõik kolm seletavat tunnust olid statistiliselt olulised. Kõige tugevam mõju ilmnes ootuse puhul saada tagasisidet negatiivse vastuse korral ($\beta = 0.399$; $p < .001$), millele järgnes sobivus ametikohale ($\beta = 0.221$; $p < .001$) ning tagasisideootus jaatava vastuse korral ($\beta = 0.169$; $p = .015$). Mudeli determinatsioonikordaja oli $R^2 = 0.327$, mis tähendab, et mudel selgitab 32,7% sõltuva muutuja varieeruvusest. Regressioonimudeli kuju oli järgmine:

Personaalse tagasiside olulisus = $0.199 + 0.221 \times (\text{sobivus ametikohale}) + 0.399 \times (\text{tagasiside eitava vastuse korral}) + 0.169 \times (\text{tagasiside jaatava vastuse korral})$.

Tabel 3

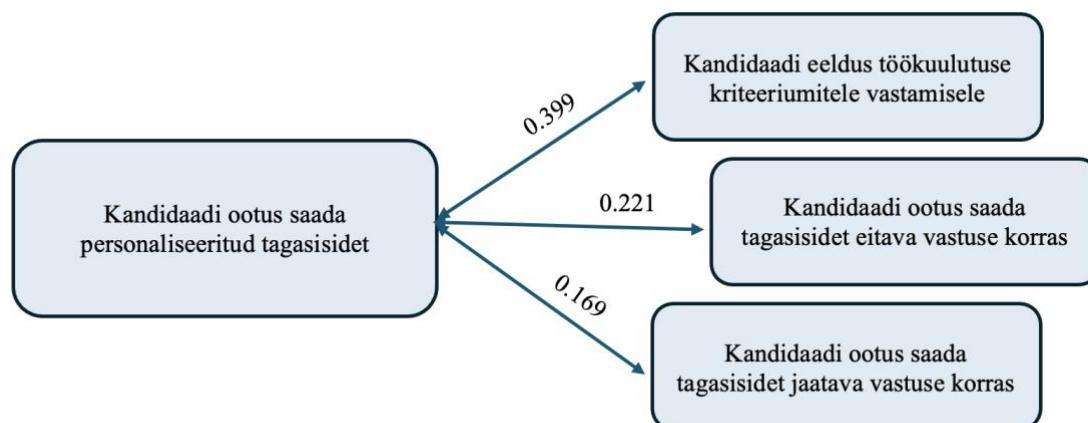
Tunnus	Koef	SE Koef	T-väärtus	P-väärtus	VIF
Konstant	0.2	0.172	1.159	0.25	
Positsiooni nõuetele vastamine	0.221	0.06	3.652	<0.001	1.07
Tagasiside saamine eitava vastuse puhul	0.399	0.087	4.562	<0.001	1.07
Tagasiside saamine jaatava vastuse puhul	0.169	0.068	2.467	0.015	1.07

Kandidaatide regressioonianalüüs

Allikas: Autori koostatud kasutades MS Excel tarkvara

Joonis 1 illustreerib sama mudelit visuaalselt, kus iga nool esindab vastava seletava muutuja mõju sõltuvale muutujale. Tulemused näitavad, et kandidaadid, kes peavad oluliseks oma sobivust tööle ning väärtustavad selget suhtlust otsuse mõlemal juhul, omavad ka tugevamat ootust saada sisukat ja isikupärastatud tagasisidet.

Joonis 1



Kandidaatide ootus personaalsele tagasisidele

Allikas: Autori koostatud

Kandidaatide taju ning ootuste selgemini mõistmiseks kasutas autor ka kvalitatiivset analüüsi. Vastused selleks saadi küsimustikust, milles oli kaks avatud vastustega küsimust, mille puhul pidid kandidaadid oma sõnadega kirjeldama, milline on nende hinnangul hästi antud tagasiside ning milline on kehv. Avatud vastused kodeeris autor käsitsi, kasutades selleks NVivo15 tarkvara. Mõlemat avatud vastustega küsimust käsitleti eraldi. Positiivselt tajutud tagasiside vastustele loodi kuus peamist koodikategooriat ning negatiivselt tajutud tagasiside vastustele seitse kategooriat.

Kandidaadid, kes kirjeldasid hästi antud tagasisidet, rõhutasid 97 korral selle ajakohasust, leides, et see peaks olema kiire ja toimuma lubatud ajal. See leid haakub Cortini, Galanti ja Barattucci (2019) tulemustega, mille kohaselt suurendab ajakohane info kandidaadi rahulolu ning soovi tulevikus sama tööandjaga suhelda. Teine sagedasti mainitud omadus, mida toodi välja 84 korral, oli konstruktiivsus – kandidaadid ootavad, et tagasiside sisaldaks edasiviivaid soovitusi ning viiteid konkreetsetele tugevustele ja nõrkustele. Selle kategooria alla liigitasid omadussõnad informatiivne, selge, põhjalik, konkreetne ja asjakohane. Olckers,

Vidler ja Walsh (2022) toovad välja, et konstruktiivne tagasiside tekitab kandidaadis tunde, et tema aega ja pingutust hinnatakse. See on oluline tajutav väärtus, mida kandidaadid soovivad, kuna see näitab nende panuse ja aja väärtustamist. Viisakust ja inimlikkust rõhutati 57 korral, täpsustades, et tagasiside peab olema sõbralik, viisakas, inimlik ja austav. See näitab, kui oluline on kandidaatidele, et neisse suhtutaks õigluse ja inimlikkusega – mõisted, mis on kesksel kohal ka Gillilandi (1993) organisatsioonilise õigluse mudelis. Ausus ja läbipaistvus olid samuti olulised märksõnad, mida mainiti 52 korral. Vastanud kasutasid sünonüümidega omadussõnu ausus, läbipaistvus ja avatus, viidates vajadusele selgituste järele. Personaalset tagasisidet toodi kvantitatiivsete andmete tulemustega võrreldes vähem välja, 179 vastanust pidas seda oluliseks mainida 30 vastanut. See küll ei tähenda, et personaalsed kommentaarid ei oleks vastanutele olulised, vaid pigem seda, et need on teistest vastustest vähem olulised. Ka professionaalsust hinnati sama kõrgelt, kuna vastanud mainisid seda 30 korral. Sünonüümidega kasutati omadussõnu ettevalmistus, korrektsus, õigekiri ja professionaalne toon.

Negatiivselt tajutud tagasiside puhul oli kõige sagedasemalt esinenud vastus, et kandidaatidele ei antagi tagasisidet. Seda pidas oluliseks välja tuua 100 vastanut. Üks vastanu kirjeldas sarkastiliselt, et „kõige ‘toredam’ kogemus on siiani see olnud, kui esimene voor oli kodutöö tegemine ja sellele ei saanud ma isegi tagasisidet, ehk panustasin kandideerimisele X koguse aega ja mulle ei viitsitud isegi emaili vastu saata peale seda“. Lisaks toodi välja, et tagasiside puudus, kirjadele ega kõnedele ei vastatud ning paar kandidaati väitsid, et isegi olukordades, kus neile oldi teatud ajaks lubatud tagasiside saata, on see jäetud tegemata. Hiljutine potentsiaalsete töandjate põhjustatud hüppeline tõus haihtumise juhtumites on murettekitav, sest sellisel käitumisel on äärmiselt tugevad negatiivsed tagajärjed. Selgub, et sarnasel tegevusel on palju negatiivsem mõju kui kandidaatidele personaalselt äraütlemisel, kuna haihtumise ohvrid tunnevad ennast rohkem eraldatult ning see on tihti ootamatu ja ebaaus (Pancani, Aureli, & Riva, 2022). Sarnaselt haihtumisele lähisuhtes, võib potentsiaalse töandja poolt haihtumise kogemine viia inimesi isegi depressiooni (Jackson, 2021). Ka uuringu tulemustest ilmneb selle probleemi laialdane levik tööturul.

Teine sagedane probleem oli automatiseeritus: üldsõnalised e-kirjad, millest ei ilmne ei soovitusi edaspidiseks ega põhjendusi, mis põhjusel kandidaadiga edasi ei liigutud. Seda töid välja 83 küsitluses osalenut, kasutades peamiselt omadussõnu üldine, sisutühi, lakooniline, ebainformatiivne, demotiveeriv, puudulik ja pealiskaudne. Lisaks kirjeldati ülbet või üldiselt negatiivset hoiakut kokku 42 korral. Toodi välja ebaviisakat suhtumist, valetamist, üleolevat hoiakut, ükskõiksust, hämamist, diskrimineerimist ja ebaviisakust.

Ebaprofessionaalsust pidas oluliseks mainida 12 vastanut, kes kirjeldasid seda sõnadega ebaviisakas, valetamine, hämamine ja segane. Osad vastanud tõid välja, et said tagasisidet, milles puudusid igasugused arengusootused või konkreetsed põhjendused, miks neid ei valitud. Sellised kogemused loovad kandidaadis mulje, et tööandja pole usaldusväärne ega väärtusta kandidaadi panust – see on äärmiselt oluline signaal vastavalt Spence'i (1973) signaaliteooriale.

Kvalitatiivne analüüs näitab, et kandidaatide hinnang tagasisidele ei sõltu ainult selle olemasolust, vaid lisaks ka selle toonist, sisust ja saabumise kiirusest. Tagasiside ei täida nende jaoks pelgalt informatiivset eesmärki, vaid ka emotsionaalset funktsiooni – see loob usaldust, vähendab ebakindlust ning võimaldab kandidaadil reflekteerida ja areneda. Siin ilmneb selge seos ebakindluse vähendamise teooriaga, mille kohaselt otsivad inimesed määramatutes selgust ja selgeid sõnumeid (Berger & Calabrese, 1975). Samuti toetab tulemusi signaaliandmise teooria (Spence, 1973), mille kohaselt on iga värbamisprotsessi etapp osa tööandja kommunikatsioonist, mis annab kandidaadile märku sellest, milline on organisatsiooni kultuur ja usaldusväärsus.

Kokkuvõtvalt kinnitavad analüüsi tulemused, et kandidaatidel on värbamisprotsessi järgse tagasiside osas kõrgemad ootused kui pelgalt viisakas vastus. Nende hinnangul peaks tagasiside olema läbimõeldud, personaalne ning ühtlasi arendav, et nad mõistaksid ettevõtetega üheselt kandidatuuri lõppemise põhjuseid ja tööandja ootusi. Olukordades, kus see puudub, esitletakse negatiivse tooniga või on liiga üldine, kahjustab see paratamatult kandidaatide hoiakut ettevõtetesse ning tööandjatele on kasulik tagasiside andmisele rohkem keskenduda.

2.3 Värabajate hulgas läbiviidud küsimustiku tulemused

Värabajate ja personalitöötajate hinnangute kirjeldav statistika võimaldab mõista, millised hoiakud ja praktikad kujundavad nende suhtumist tagasiside andmisse kandideerimisprotsessis. Kõrgeim keskmine hinne 1,38 kujunes väitele „peame kandidaatidele tagasiside andmist oluliseks“. Sarnaselt kandidaatidele väärtustab ka enamik organisatsioone tagasiside andmist. Samuti nõustuti tugevalt hoiakuga, et „kandidaatidele tagasiside andmata jätmine mõjutab ettevõtte mainet negatiivselt“, mille keskmine väärtus oli 1,41. Ka kandidaatidele tagasiside andmist peeti pigem realistlikuks, sest vastuste keskmine väärtus oli 1,95. Kõrvutades seda kandidaatide vastustega esineb siiski tugev vastuolu. Suur osa värabajatest on seisukohal, et nad pole korduvate kandidaatide puhul täheldanud muutusi paremuse suunas: keskmine väärtus oli 3,12. Eelduslikult on selle põhjuseks asjaolu, et reaalsuses ei saa paljud kandidaadid tagasisidet ning juhul kui saavad, ei ole see üldiselt

personaalne ning kandidaatidel ongi keeruline mõista, kus neil arenguruumi on. Tuginedes värbajate ja personalitöötajate vastustele saab väita, et paljudes ettevõtetes puudub tagasiside kogumise tava, kuna argumendi väärtuse keskmiseks kujunes 2,77. Tagasiside kogumise kaudu ilmneks, kui suur roll tagasiside andmisel ja saamisel on nii ettevõtete kui ka kandidaatide jaoks. Joonisel 2 on kujutatud värbajatele ja personalitöötajatele suunatud küsimustiku kirjeldav statistika.

Tabel 4

Värbajate ja personalitöötajate küsimustiku vastuste kirjeldav statistika

Küsimus	N	Kesmine	Mediaan	Standardhälve	Miinumum	Maksimum
Peame kandidaatidele tagasiside andmist oluliseks.	80	1.38	1	0.72	1	4
Peame igale kandidaadile tagasiside andmist realistlikuks.	80	1.95	2	1.05	1	4
Peame konkursside ajakavast kinnipidamist oluliseks.	80	1.56	1	0.87	1	4
Automatiseeritud vastuskirjad on kasulikud.	80	1.5	1	0.87	1	4
Saame konkursi kommunikatsioonile negatiivset tagasisidet.	80	3.5	4	0.66	2	4
Näeme konkurssidel samu kandidaate osalemas.	80	2.11	2	0.86	1	4
Oleme korduvate kandidaatide puhul täheldanud muutusi paremuse suunas.	80	3.12	3	0.72	1	4
Kogume tihti kandidaatidelt tagasisidet kandideerimise protsessi parendamiseks.	80	2.77	3	1.15	1	4
Kandidaatidele tagasiside andmata jätmise mõjutab negatiivselt ettevõtte mainet.	80	1.41	1	0.76	1	4
Meie ettevõttes on mõeldud juhiste, kuidas peavad värbajad kandidaatidele tagasisidet andma.	80	2.2	2	1.13	1	4

Allikas: Autori koostatud kasutades MS Excel tarkvara

Käesolevas peatükis analüüsitakse värbajate ja personalitöötajate hoiakuid tööle kandideerijatele tagasiside andmisesse. Andmete aluseks on veebipõhine küsimustik, millele vastas 80 spetsialisti, kelle tööülesannete hulka kuulub värbamine. Tulemuste tõlgendamisel lähtutakse töö teoreetilises osas käsitletud värbamisprotsessi etappidest ning kandidaadikogemuse ja tööandjabrändi seotusest.

Kirjeldav statistika näitas, et 91,3% vastanutest peab tagasisidet oluliseks

kandidaadikogemuse seisukohalt. Samas tõi 62,6% välja, et nende organisatsioonis puuduvad konkreetset juhised tagasiside andmiseks, mis viitab võimalikule rakendamata potentsiaalile. Organisatsioonilise õigluse teooriast (Gilliland, 1993) lähtuvalt võib see osutada struktuuri puudumisele, mille tõttu jäävad tagasisidepraktikad ebajärjekindlaks.

Pearsoni korrelatsioonanalüüs näitas, et tagasiside olulisust hindavad värbajad peavad selle andmist sagedamini realistlikuks ($r = .49, p < .01$), väärtustavad ajakava järgimist ($r = .46, p < .01$) ning nõustuvad, et tagasiside puudumine kahjustab tööandja mainet ($r = .50, p < .01$). Samuti ilmnis positiivne seos tagasiside olulisuse ja korduvate kandidaatide arengutaju vahel ($r = .60, p < .01$) ning nende organisatsioonide vahel, kus on kehtestatud tagasiside andmise juhised ($r = .36, p < .01$). Need tulemused kinnitavad, et organisatsioonikultuur ja professionaalsed värbamispraktikad mõjutavad tugevalt ka kandidaatide kogemust.

Tabel 3

Tunnus	Koef	SE Koef	T-väärtus	P-väärtus	VIF
Konstant	-0,161	0,177	-0,911	0.366	
Juhised tagasisideks	0,093	0,053	1,753	0.084	2.17
Tagasiside realistlik	0,221	0,0564	3,905	<0.001	2.17
Ajakava olulisus	0,292	0,067	4,338	<0.001	2.17
Negatiivne mõju mainele	0,316	0,0784	4,026	<0.001	2.17

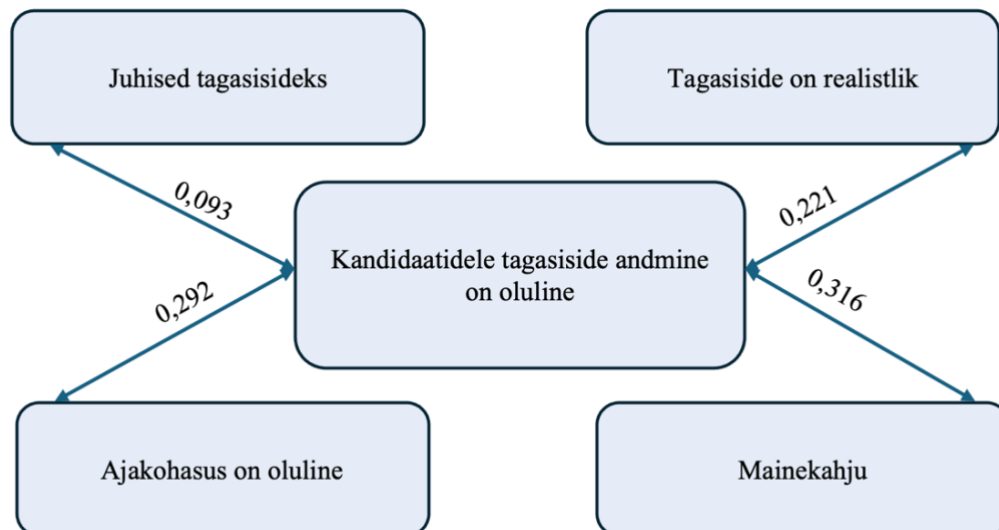
Värbajate regressioonanalüüs

Allikas: Autori koostatud

Sügavamaks mõistmiseks viidi läbi lineaarne mitmikregressioonanalüüs, mille tulemused on esitatud Tabelis 3. Sõltuvaks muutujaks oli värbajate hinnang sellele, kui oluliseks nad peavad tagasiside andmist kandidaatidele. Mudel oli statistiliselt oluline ($F(4,75) = 21.95; p < .001$) ja selgitas 54% sõltuva muutuja varieeruvust ($R^2 = 0.539$; adjusted $R^2 = 0.515$). Kõige tugevamaks ennustajaks kujunes arusaam, et tagasiside andmata jätmise mõjutab tööandja mainet negatiivselt ($\beta = 0.316; p < .001$), millele järgnes ajakava olulisus ($\beta = 0.292; p < .001$) ning hinnang, et tagasiside andmine on realistlik ($\beta = 0.221; p < .001$). Juhiste olemasolu seos oli positiivne, kuid ei osutunud statistiliselt oluliseks ($\beta =$

0.093; $p = 0.084$). Ennustavate muutujate VIF-väärtused olid 2.17, mis viitab asjaolule, et mudelis ei esine märkimisväärsed multikollineaarsust.

Joonis 2



Värbajate hinnangud tagasiside andmise olulisusele

Allikas: autori koostatud

Joonis 2 visualiseerib regressioonimudelit, kus on näha, kuidas iga tegur seostub hinnanguga tagasiside olulisusele. Kõige tugevam mõju ilmnes hoiakul, et tagasiside andmata jätmise mõjutab ettevõtte mainet negatiivselt ($\beta = 0.316$; $p < .001$), millele järgnes ajakava järgimise olulisus ($\beta = 0.292$; $p < .001$) ja hinnang, et tagasiside andmine on realistlik ($\beta = 0.221$; $p < .001$). Nõrgim, mitteoluline seos ilmnes juhiste olemasolu ja tagasiside olulisuse vahel ($\beta = 0.093$; $p = .084$). Tulemused näitavad, et tööandja kuvand ja sisemine organisatsioonikultuur peegelduvad selgelt värbajate tagasisidepraktikates.

Värbajatelt ja personalitöötajatelt kogutud avatud küsimuste vastused andsid sügavama arusaama sellest, miks personaalne tagasiside tihti andmata jääb ning miks on keeruline seda aegsasti anda. Lisaks vastasid värbajad ja personalitöötajad, milline on nende nägemusel hästi läbiviidud praktikakonkursi tagasiside ning milline on kehv. Vastused kodeeriti käsitsi NVivo15 programmis, kasutades induktiivset sisuanalüüsi. Kokku analüüsiti nelja avatud küsimust ning iga küsimuse vastustest loodi 6 – 7 koodi. Esimese küsimuse tulemused, kus vastanutel paluti välja tuua 5 märksõna, mis kirjeldaksid põhjuseid, miks on keeruline personaalset tagasiside anda, näitasid, et peamisteks põhjusteks olid: aeg, vale

profiil, konfliktioht, keeruline sõnastada, juhtkond, mainekahju ning tehnoloogilised piirangud. Ajakulukusele viidati 83 korral, kasutades sünonüüme, mis viitasid nii tegevuse ajakulukusele kui asjaolule, et tööülesandeid on liiga palju. Muu hulgas toodi välja, et tihti on liiga palju kandidaate, tagasiside kirjutamine võtab aega, kiire, ajanappus ning ootused tagasisidele erinevad värbajate võimekusest. Üks vastanu selgitas: „*Personaalset tagasisidet ei jõua lihtsalt kõigile kirjutada, värbajatel on tavaliselt 10–20 projekti korraga käimas, vesteldakse 5–10 kandidaadiga konkursi käigus, 200 kandidaadile personaalne kiri kirjutada ei ole realistlik*”. Vale profiili kohta toodi välja, et tihti kandideerivad inimesed, kellel puuduvad rolli jaoks sobilikud oskused, kelle kultuuriline taust ei haaku ettevõtte omadega, keelebarjäär, ebapiisav varasem kogemus või värbamisprotsessi käigus ei saada piisavalt andmeid, mille põhjal otsus langetada. Ilmnes, et tihti langetavad värbajad otsuse ka puhtalt tunnetuslikult ja sisetunde järgi. Lisaks toodi välja sarikandideerijaid ja iseloomu mittesobimist. Üks värbajatest selgitas: „*Kui teed kõne 10 kandidaadiga ja ainult kahega tekib normaalne vestlus ja tunne, et on hea cultural match, siis võime ju öelda, et ei ole cultural match, aga esiteks see ei anna kandidaadile infot ja teiseks, kui tuleb järgi küsimus, et mis seal cultural matchist puudu jäi, siis ei olegi kvantitatiivset vastust – paraku selles osas on suuresti kõhutunne ikkagi lõpuks*“. Teine värbaja vastas: „*Mõnikord inimene ei sobi oma iseloomuomadustelt või ei sobitu kokku eesoleva meeskonnaga, kuid seda on väga keeruline selgitada*”. Üks värbaja tõi välja, et ei saa kandidaatidele öelda, kui tuttav teisest ettevõttest ei soovitanud teda.

Konfliktiohtu toodi samuti sagedasti välja, kokku 27 korral. Värbajad ja personalitöötajad on kogunud nii solvanguid kui ka seda, et tagasiside ei piirdu pelgalt kandidaatide teavitamisega, vaid see areneb edasi diskussiooniks või konfliktiks, mille jaoks ei ole piisavalt aega. Toodi välja ka kandidaatide suutmatust kriitikat vastu võtta, mis kujundab tagasiside andmise negatiivseks kogemuseks mõlemale osapoolle. Mainiti ka liigset emotsionaalsust ja solvumisi. 20 värbajat väljendasid tagasiside sõnastamise keerukust. Emotsionaalsel tasemel on keeruline edastada negatiivseid uudiseid ning värbajad ei taha kandidaatides halba enesetunnet tekitada. Vahel ei olegi kandidaadi kohta midagi positiivset öelda ning samuti on keerulised olukorrad, kus tegemist on tuttava poolt soovitatud inimesega. Inimlikust seisukohast on see igati arusaadav, mille tõttu värbajad otsustavadki probleemiga mitte tegeleda ning jätavad tagasiside andmata lootuses, et olukord laheneb iseenesest. Juhtkonda toodi välja 11 korral, kuna üldiselt ei saa värbajad juhtkonnalt piisavalt tagasisidet ega oska täpselt juhtide põhjendust edastada. Üks vastanu selgitas lähemalt, et: „*personaalsema tagasiside saavad need kandidaadid, kellega on toimunud*

kohtumised ja vestlused“. Küsimustikus osalenutest neli mainisid ka tehnoloogilisi piiranguid, mis muudavad suures koguses kandidaatide profiilide hoomamise keeruliseks.

Küsimuses, kus paluti välja tuua põhjuseid, miks on keeruline tagasiside andmise ajakavast kinni pidada, jagunesid vastused kategooriatesse: värbamisprotsesside keerukus, juhtkond, ootamatused, ajaprobleemid, kandidaaterohkus ja kommunikatsiooniprobleemid. Värbamisprotsesside keerukuse all toodi välja suuremahulisi värbamisprotsesse, ressursipuudust, suurt ülesannete hulka, vajadust mitme vestluse järele, aeganõudvad etapid, infoküllust ning inimeste ükskõiksust. Juhtkonda puudutavaid vastuseid oli 43, mis hõlmasid ka positsioonide ümberkujundamist, ettevõttesisesid muudatusi, juhtide tihedat graafikut või ajapuudust, juhtidelt saadava tagasiside venimist, eelarve muutust, juhtide otsustamatust ja strateegilisi otsuseid, mis tihti venitavad kogu protsessi pikemaks. Doctori (2016) järgi võivad just sellised struktuursed takistused viia peidetud kuludeni ja kahjustada tööandja mainet. Samuti esineb tihti ootamatusi, mida mainiti 36 korral. Ootamatuste alla liigitusid haigestumised, puhkused, ootamatud prioriteetide ümberkujundamised ja pühad. Ajaprobleemide peamine põhjus, mida toodi välja 35 korral, oli kandidaatide poolne vastuse viibimine või mõlemale osapoolle sobiva aja leidmine. Lisaks ka tihedad graafikud ning proovitööde mahukus. Mitu värbajat tõid välja, et esineb olukordi, kus oodatakse soovitud kandidaadi kinnitust, mille tõttu peavad teised kandidaadid paraku ootama. Üks värbaja tõi välja, et: *„kandidaat võtab pakkumise üle mõtlemiseks rohkem aega, kuna võib-olla läheb oma tööandja juurde tingimusi läbi rääkima ning värbaja ei saa ka teistele lõplikult ära öelda ja on seetõttu ootel*“.

Vastused küsimusele, milline on hästi läbiviidud kommunikatsioon kandideerimisprotsessis, jagunesid seitsmesse sisulisse kategooriasse. Kõige enam toodi välja põhjalikkust – seda mainiti 62 korral. Selle all mõeldi konstruktiivsust, informatiivsust, kirjeldavust ja analüüsitavust. Põhjaliku tagasiside tunnuseks oli ka see, et toodi välja, miks kandidaat ei sobinud, kasutati konkreetseid fakte ning anti asjakohast teavet. Teiseks enim mainitud asjaoluks oli edasiviiv tagasiside, mida tõi välja 51 vastajat. Selle all peeti silmas julgustavat, suunavat ja optimistlikku tagasisidet, mis sisaldas soovitusi tulevikuks ning aitas suurendada kandidaadi enesekindlust. Mainiti ka, et kandidaat võib tulevikus osutada sobivaks inimeseks mõnele teisele positsioonile või muutuda koostööpartneriks, mistõttu on oluline jätta positiivne ja toetav mulje.

Personaalsust rõhutas 42 vastanut. Personaalseks peeti tagasisidet, mis lähtub konkreetsest kandidaadist ja tema sooritusest. Positiivse tunnuseksena toodi esile ka telefonikõne kaudu tagasiside andmist, mis loob isiklikuma kontakti. Walker (2013) toob välja, et

Allikas: autori koostatud

Kolmanda kategooriana mainiti olukordi, kus tagasisidet ei anta üldse – seda nimetas 24 vastajat. Selline lähenemine jättis kandidaadid segadusse ja pani neid ise tööandjalt infot küsima. Mitmed vastajad rõhutasid, et tagasiside täielik puudumine on eriti halb näitaja ning vähendab oluliselt ettevõtte usaldusväärust. Arusaamatu tagasiside oli probleemiks 23 vastaja hinnangul. See võis olla segane, ähmane või isegi valelik. Selline tagasiside sisaldas tihti üldisi kiidusõnu, millele ei järgnenud konkreetseid põhjendusi, miks kandidaati siiski ei valitud. See tekitas vasturääkivusi ja mõjus ebausutavalt. Ebaprofessionaalset tagasisidet kirjeldas 20 vastajat. Probleemidena toodi välja kirjavead, lohakas vormistus, valele inimesele suunatud tagasiside ning üldine ükskõiksus kandidaadi suhtes, mis andis mõista, et teda ei väärtustata. Üks vastaja märkis ka, et tagasiside oli ebasiiras – see küll sõnastati viisakalt, ent ei tundunud aus ega läbipaistev. Spence'i (1973) signaaliteooria valguses saadavad sellised praktikad töötajatele negatiivseid signaale organisatsiooni kohta. Samuti kinnitab seda Krys ja Konradt (2022), kelle uuringus leiti, et ebasiiras või ebakonstruktiivne tagasiside võib vähendada kandidaadi usaldust organisatsiooni vastu ja halvendada tööandja mainet.

Avatud vastused tõid esile, et personaalne ja sisuline tagasiside jääb sageli andmata ajapuuduse, kandidaatide arvu ja keerukate olukordade tõttu, kuid kõige olulisema takistusena kerkis esile juhtkonna roll. Värbajad kirjeldasid, et tagasiside viibib või jääb üldse andmata, kuna otsused venivad juhtide hõivatusel, otsustamatusel või sisemiste muudatuste tõttu. Ilma juhtide sisendita ei saa värbajad edastada sisulist ega ausat tagasisidet. Juhtkonna takistused mõjutavad ajakavast kinnipidamist, kandidaadi teavitamist ning üldist protsessi selgust. See kinnitab signaaliteooria (Spence, 1973) põhimõtteid: kandidaatide jaoks on iga kontakt tööandjaga signaal, mis kujundab arusaama organisatsiooni toimimisest ja väärtustest. Samuti tõid vastajad esile, et ebaprofessionaalne, vastuoluline või üldine tagasiside, või selle täielik puudumine, kahjustab tööandja mainet ja vähendab usaldust.

2.4 Kandideerijate ja värbajate vastuste võrdlus ja järeldused

Käesoleva töö eesmärk oli võrrelda tööle kandideerijate ja värbajate arusaamu tagasiside olulisusest, ajakohasusest ning selle mõjust tööandja mainele, tuues välja väärtushinnangute kattuvused ja praktikate erinevused. Võrdluseks viidi läbi kolm sõltumatute valimite t-testi, mis andsid aluse osapoolte hinnanguliste sarnasuste ja erinevuste

analüüsiks. Tagasiside olulisust hindasid mõlemad sihtrühmad väga kõrgeks. Kandidaadid pidasid personaalse tagasiside saamist oluliseks ($M = 1.49$, $SD = 0.76$, $n = 179$) ja värbajad oluliseks selle andmist ($M = 1.38$, $SD = 0.72$, $n = 80$). T-testi tulemused ei näidanud statistiliselt olulist erinevust ($t(257) = 1.16$, $p = .247$; Cohen's $d = 0.16$), viidates tugevatele kattuvustele väärtushinnangutes. Samuti ilmnes suur erinevus ajakohasuse tajumises. Kandidaadid hindasid madalalt väidet, et tööandjad annavad kiiresti tagasisidet ($M = 3.26$, $SD = 0.74$), samas kui värbajad pidasid konkursi ajakavast kinnipidamist oluliseks ($M = 1.56$, $SD = 0.87$). Erinevus oli statistiliselt oluline ja efekt suur ($t(257) = 16.08$, $p < .001$; Cohen's $d = 2.16$), mis viitab sügavale lõhele ootuste ja tegelikkuse vahel. Võrreldi ka tagasiside mõju tööandja mainele – kandidaadid nõustusid, et halb kommunikatsioon kahjustab ettevõtte kuvandit ($M = 1.44$, $SD = 0.69$), ning värbajad jagasid arusaama, et tagasiside andmata jätmine mõjutab mainet negatiivselt ($M = 1.41$, $SD = 0.76$). Erinevus ei olnud statistiliselt oluline ($t(257) = 0.30$, $p = .763$; Cohen's $d = 0.04$), mis kinnitab, et mõlemad grupid mõistavad kommunikatsiooni otsest seost tööandja usaldusväarsusega.

Regressioonianalüüside tulemused andsid sügavama ülevaate hinnangute sisemistest mõjutajatest. Kandidaatide regressioonimudelid selgitasid ootusi tagasisidele, nii positiivse kui negatiivse otsuse korral, ning positsioonile sobivuse tunnetus kokku 32,7% personaalse tagasiside olulisuse hinnangust ($R^2 = 0.327$). Tugevaim ennustaja oli ootus saada tagasisidet ka negatiivse vastuse korral ($\beta = 0.399$; $p < .001$). Värbajate puhul selgitas mudel 54% variatiivsusest ($R^2 = 0.539$). Tugevaimateks ennustajateks osutusid arusaam, et tagasiside andmata jätmine kahjustab mainet ($\beta = 0.316$; $p < .001$), ajakava järgimise olulisus ($\beta = 0.292$; $p < .001$) ning usk, et tagasiside andmine on realistlik ($\beta = 0.221$; $p < .001$).

Need kvantitatiivsed tulemused peegelduvad ka kvalitatiivsetes vastustes, mis avasid sügavamalt takistusi tagasiside andmisel. Eriti selgelt ilmnes, et värbajate võimet pakkuda sisulist ja ajakohast tagasisidet piirab juhtkonna roll, seda mainiti avatud vastustes korduvalt. Juhtide otsustamatus, ajapuudus või tagasiside edastamata jätmine ei võimalda värbajal kandidaadile anda asjakohast teavet. Lisaks mainiti ajakulu, kandidaatide hulka, sõnastamise keerukust ja väheseid protsesse või juhiseid. Kandidaadid kogesid seevastu, et sageli puudub igasugune tagasiside või see on üldsõnaline, ebausutav või vastuoluline.

Tööandja mainele avaldab tagasiside kvaliteet otsest mõju. T-testide tulemused näitasid, et arusaam kommunikatsiooni ja maine vahelisest seosest on tugev. Kvalitatiivsed vastused kinnitasid, et puudulik, hilinenud või ebaisikuline tagasiside vähendab usaldust tööandja suhtes ning võib mõjuda heidutavalt tulevastele kandideerimistele.

Regressioonianalüüsis oli just mainekahju tekitamise tunnetus tugevaim mõjutaja värbajate

hinnangus tagasiside olulisusele. Organisatsioonilise õigluse teooria (Gilliland, 1993) kohaselt loob tagasiside kandidaatide jaoks väärtuse ja loob mulje protsessi õiglusest. See on oluline nii otsuse sisu kui ka selle esituse osas. Samal ajal viitab signaaliteooria (Spence, 1973), et tagasiside kaudu saadetakse töötajale signaale organisatsiooni professionaalsusest, läbipaistvusest ja väärtustest. Krys ja Konrad (2022) on näidanud, et ebasiiras või formaalne tagasiside võib kahjustada kandidaadi usaldust organisatsiooni vastu ka pikemas perspektiivis.

Kokkuvõttes ilmneb, et kandidaatide ja värbajate väärtushinnangud kattuvad, kuid süsteemne lõhe tekib praktikates – eriti seal, kus puudub juhtkonna tugi või struktuuriline raamistik. Selle tagajärjel ei suuda organisatsioonid pakkuda tagasisidet viisil, mis oleks kandidaatide jaoks tähenduslik ning aitaks kujundada positiivset tööandjakuvandit. Tagasiside kvaliteet ei ole pelgalt kommunikatiivne detail, vaid organisatsioonikultuuri ja mainestrategie lahutamatu osa.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö uuris tööle kandideerijate ja värbajate ootusi ning arusaamu tagasisidest värbamisprotsessi järgselt. Probleemipüstitus lähtub olukorrast tööturul, kus kandidaatidele tagasiside andmine ei ole süsteemne ega järjepidev, mis põhjustab neis rahulolematust, tekitab väärtustamatuse tunnet ning mõjutab negatiivselt tööandja mainet. Töö eesmärk oli välja selgitada, kuidas mõistavad kandidaadid ja värbajad kandideerimisprotsessi järgset tagasisidet, millised ootused ja tõlgendused sellega kaasnevad, millised on peamised takistused sisuka tagasiside andmisel ning millist mõju avaldab tagasiside või selle puudumine organisatsiooni kuvandile.

Töö teoreetiline raamistik tugines kolmele omavahel seotud käsitlusele. Organisatsioonilise õigluse teooria (Gilliland, 1993) esitleb mudelit, mis aitab mõista, millised protsessilised tegurid nagu järjepidevus, läbipaistvus ja personaalsed selgitused kujundavad kandidaatide õiglustunnet. Signaaliteooria (Spence, 1973) aitab mõista, kuidas kandidaadid tõlgendavad tööandja käitumist kui märke ja signaale organisatsioonikultuuri, väärtuste ja professionaalsuse kohta. Ebakindluse vähendamise teooria (Berger & Calabrese, 1975) selgitab, miks on värbamisprotsessis pidev, selge ja prognoositav suhtlus kandidaatidele oluline ning kuidas tagasiside saamine või selle puudumine mõjutab usalduse kujunemist.

Teoreetiline käsitlus näitas, et tagasiside ei ole pelgalt kommunikatiivne tegevus, vaid osa tööandja ja töötaja vahelisest eelduslikust kokkuleppes, kus ausus, lugupidav suhtumine ja vastastikune mõistmine on võtmetähtsusega. Kandidaadid ootavad tagasisidet, mis on õigeaegne, selgitav, arendav ja personaalne, mitte puudulik, automatiseeritud või sisutühi. Varasemad uuringud toetavad arusaama, et sisukas tagasiside võib neutraliseerida negatiivset emotsiooni, mis tekib olukorras, kus kandidaat ei osutu valituks ning toetada tööandja mainet.

Empiiriline uuring kinnitas neid teoreetilisi järeldusi. Andmete analüüs näitas, et kandidaadid peavad tagasiside olemasolu äärmiselt oluliseks. Vastanutest üle 90% soovisid saada vähemalt mingitki infot konkursi tulemuste kohta, kuid sisulist tagasisidet saanud vaid umbes pooled uuringus osalejad. Valdavalt kogeti automaatvastuseid või täielikku vaikust, mis põhjustas tundeid nagu pettumus, ebaselgus ja ebaolulisus. Samas kinnitas uuring, et isegi minimaalne, kuid sisuline tagasiside, näiteks lühike selgitus, miks valik langes teise kandidaadi kasuks, mõjus positiivselt ning jättis kandidaadile hea mulje. Positiivne kandidaadikogemus ei sõltunud valituks osutumisest, vaid sellest, kuidas inimest selle järgselt koheldi.

Värbajate vaatenurgast tuli esile, et tagasiside andmise olulisust küll teadvustatakse, kuid selle andmine ei ole alati võimalik. Peamiste takistustena mainiti ajapuudust, kandidaatide suurt mahtu, juhiste puudumist ja hirmu konfliktide ees. Samuti tunti, et juhtide osalus värbamisprotsessis on minimaalne ning sageli jääb kandidaatidega suhtlemine ainult värbajate ülesandeks. See tekitab olukorra, kus nad tunnetavad kandidaatide ootusi, kuid ei suuda neile tagasisidet anda.

Magistritöö üks olulisemaid järeldusi on, et tagasiside ei saa olla juhuslik ega tugineda pelgalt heatahtlikkusele, see peab kujunema teadlikuks, süsteemseks ja organisatsioonikultuuris väärtustatud osaks värbamisprotsessist. Kandidaadid hindavad ausat, selget ja õigeaegset suhtlust ning tajuvad tagasiside puudumist kui märki, et nende panust ei väärtustata. Värbajad mõistavad tagasiside tähtsust, kuid rõhutavad, et selle andmine nõuab aega, oskusi ja struktuurseid lahendusi, mida neil sageli napib. Seetõttu ei saa vastutus tagasiside eest jääda üksnes värbajatele. Selle kujundamine ja toetamine peaks olema organisatsiooniline prioriteet, mille eest kannab vastutust eelkõige juhtkond. Ilma juhtide sisulise kaasatuse, otsustusvõime ja kommunikatsioonitoeta jääb tagasisidepraktika sageli juhuslikuks ja katkendlikuks, kahjustades kandidaatide kogemust ning ettevõtte mainet.

Töö tulemuste ja analüüsi põhjal soovib uuringu autor pakkuda organisatsioonidele praktilisi suuniseid, kuidas kujundada tagasiside andmisest süsteemne, väärtust loov ja inimkeskne osa värbamisprotsessist. Need soovitused lähtuvad nii kandidaatide ootustest kui ka värbajate kogetud piirangutest ning toetuvad teoreetilisele arusaamale õiglasest ja usaldusväärsest tagasisidest. Organisatsioonidel soovitatakse luua selged tagasiside edastamise protsessid, mis määratlevad, millal, kes ja millises vormis tagasisidet annab. See aitab muuta tagasiside andmise järjepidevaks ja vähendab värbajate koormust. Mõistlik on kasutada standardiseeritud vastuseid, mida saab vajadusel kirjutada isikupärasemaks. See aitab tagada kvaliteedi ja vähendab riski, et tagasiside jääb üldsõnaliseks või puudub sootuks.

Värbajatele ja juhtidele võiks pakkuda ka koolitusi arendava ja eetilise tagasiside andmise osas. Mitmed värbajad tunnevad ebamugavust andes negatiivset tagasisidet, mistõttu on oluline tugevdada nende oskusi ja teadlikkust. Juhtide rolli tuleks selgemalt määratleda, sest värbajatele lõppotsuse põhjendamine peaks kuuluma juhtide vastutusalasse. Tagasiside kvaliteeti ja kättesaadavust tuleks kandidaatide tagasiside põhjal mõõta, et hinnata värbamisprotsessi tugevusi ja arengukohti. Tulevane teadustöö võiks süveneda tagasiside andmise mõjusse kandidaadi enesehinnangule ja tööotsingu jätkamisele, samuti valdkondlike erinevuste analüüsi. Lisaks võiks uurida juhtide osaluse mõju kandidaadikogemusele, kuna

esialgsed andmed viitavad sellele, et juhtide tagasiside tugevdab oluliselt tööandja kuvandit.

Kokkuvõttes näitab töö, et tagasiside ei ole lihtsalt konkursi viimane staadium, vaid osa organisatsiooni suhtluskultuurist ja usaldusväarsusest. Kui ettevõtte soovib olla atraktiivne ja professionaalne tööandja, peab ta nägema tagasisidet kui investeringut kandidaadi arengusse, tulevaste suhete loomisse ja positiivsesse tööandjakuvandisse. Tagasiside, olgu lühike või põhjalik, on lõpuks suhe, mitte kommunikatsioonivorm, ning väärrib tähelepanu.

Kasutatud kirjandus

1. Adawiah, A., & Putra, A. H. (2024). The Impact of E-Recruitment Implementation on Company Credibility, Candidate Selection Efficiency, and Process Transparency: Job Applicants' Perspective. *International Review of Management and Marketing*, 1-14.
2. Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analytic review and theoretical extension. *Personnel Psychology*.
3. Barber, A. E. (1998). Recruiting employees: Individual and organizational perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. *Journal on Management*.
4. Behroozi, M., Shirolkar, S., Barik, T., & Parnin, C. (2020). Debugging Hiring: What Went Right and What Went Wrong in the Technical Interview Process. *2020 IEEE/ACM 42nd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Society (ICSE-SEIS)*. Seoul, Republic of Korea.
5. Breugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*.
6. Breugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *American Psychological Association*, 103-118.
7. Chan, D., & Schmitt, N. (2004). An Agenda for Future Research on Applicant Reactions to Selection Procedures: A Construct-Oriented Approach. *International Journal of Selection and Assessment*.
8. Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., & Carroll, S. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *American Psychological Association*, 928-944.
9. Converse, B. A., & Fishbach, A. (2012). Instrumentality Boosts Appreciation: Helpers Are More Appreciated While They Are Useful. *Association for Psychological Science*, 560–566.
10. Cortini, M., Galanti, T., & Barattucci, M. (2019). The Effect of Different Rejection Letters on Applicants' Reactions. *Behavioral sciences*.
11. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*.
12. Dineen, B. R., & Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions. *American Psychological Association*.
13. Dockalikova, I., & Kashi, K. (2013). Recruitment process and its efficiency. In Conference Proceedings of the 6th International Scientific Conference Finance and the Performance of Firms in Science, Education, and Practice.
14. Doctor, N. (2016). The Hidden Cost of Hiring Software Engineers—\$22,750/hire. *Qualified by andela*.
15. Dutta, D., & Vedak, C. (2023). Determining quality of hire, the holy grail of recruitment: A structuration perspective. *Human Resources Management and Services*.
16. Gadgil, A. A., Dr. Shanbhag, S. S., & Dr. Pachauri, V. (2024). Recruitment and HR in Talent Acquisition: Best Practices for Hiring Top Talent. *African Journal of Biological Sciences*.
17. Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *The Academy of Management Review*.
18. Hausknecht, J. P. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*.
19. Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*.

20. Ifeanyichukwu, E. O., & Haido, A. M. (2024). A critical assessment of staff recruitment, selection and organizational productivity. *Alvan journal of social sciences*.
21. Jackson, B. (2021). Ghosting on the rise in recruitment. *HR Magazine*.
22. Krysz, S., & Konradt, U. (2022). Losing and Regaining Organizational Attractiveness During the Recruitment Process: A Multiple-Segment Factorial Vignette Study. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 44-46, 53.
23. McCarthy, J. M., Anderson, N. R., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Costa, A., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” and “Where to Next?”. *Journal of Management*.
24. Nawaz, N., & Gomes, A. (2019). Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA)*. (n.d.).
25. Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-Recruitment: Practices, Opportunities and Challenges. *European Journal of Business and Management*.
26. Olckers, M., Vidler, A., & Walsh, T. (2022). What Type of Explanation Do Rejected Job Applicants Want? Implications for Explainable AI.
27. Oracle. (2012). The Future of Talent Management: Four Stages of Evolution.
28. Pancani, L., Aureli, N., & Riva, P. (2022). Relationship dissolution strategies: Comparing the psychological consequences of ghosting, orbiting, and rejection. *Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*.
29. Rajesh, S. K. (2018). The impact of artificial intelligence in talent acquisition lifecycle of organizations. *International Journal of Engineering Development and Research*.
30. Ryan, A. M., & Delany, T. (2017). *Handbook of Employee Selection*. Routledge.
31. Ryan, A. M., Ali, A. A., Hauer, T., & French-Vitet, J. (2017). Timeliness is Key to the Candidate Experience. *Personnel Assessment and Decisions*.
32. Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management*, 565-606.
33. Schleicher, D. J., Venkataramani, V., Morgenson, F. P., & Campion, M. A. (2006). So you didn't get the job...now what do you think? Examining opportunity - to perform fearness perceptions. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 563-564, 586-587.
34. Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 355-374.
35. Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *American Psychological Association*.
36. Thominet, L. (2019). We've Selected a Candidate Who More Closely Fits Our Current Needs: A Genre Analysis of Academic Job Refusal Letters. *Journal of Business and Technical Communication*.
37. Tidake, A., Chavan, P. R., Chandurkar, Y., Lavankar, G., Gaikwad, S., & Chavan, R. (2024). Enhancing recruitment efficiency: An advanced Applicant Tracking System (ATS). *Arts and Science Press PTE. LTD*, 1-10.
38. Uggerslev, K. L. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*.
39. Walker, J. H., Bauer, T. N., Cole, M. S., Bernerth, J. B., Field, H. S., & Short, J. C. (2013). Is This How I Will Be Treated? Reducing Uncertainty Through Recruitment Interactions. *Academy of Management Journal*.
40. Wood, N. R., Leckfor, C., Wicks, S., & Hales, A. (2023). Ghosting from the workplace: The impact of feedback (or lack thereof) on applicants' psychological needs satisfaction. *Faculty and Student Publications Psychology*.

41. Yakubovich, V., & Lup, D. (2006). Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect. *Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)*, 710-723.
42. *www.brandem.ee*. (2020, Juuni 29). From Värbamisagentuur Brandem:
<https://brandem.ee/blogi/uuring-mida-kandidaadid-varbamisprotsessilt-ootavad>
43. *www.rup.ee*. (2023, 01 12). From Rup Finants-ja õigusajakiri:
<https://www.rup.ee/uudised/tooturg/uuring-varbamisel-tagasiside-puudumine-toob-kaasa-mainekahju>

Lisad

Lisa A

Kandidaatidele suunatud küsimused. Kandideerijatele suunatud küsimustik sisaldas 15 küsimust, millest 13 olid suletud väited, mis esitati neljapunktilise Likerti skaalana. Skaalal oli valikuvariandi „1“ juures täpsustatud „väga nõus“ ning „4“ juures „ei ole üldse nõus“.

1. Mitmel konkursil oled viimase aasta jooksul osalenud?
1) 1-5 2) 6-15 3) 16-50 4) 51-100 5) 100+
2. Tööpositsioonile kandideerides pean oluliseks, et vastaksin kõikidele tingimuste nõuetele.
3. Kas on esinenud olukordi, kus konkurssidel osaledes pole Teiega ühendust võetudki?
1) Jah 2) Ei
4. Konkurssidele kandideerides olen saanud tagasisidet, mis on mulle kohandatud.
5. Minu jaoks on oluline saada konkurssidelt personaalset tagasisidet.
6. Tööandjad annavad konkurssidele kiirelt tagasisidet.
7. Konkurssidelt saadud tagasiside on aidanud mul tuvastada oma nõrku kohti.
8. Juhul kui tööandja on avaldanud konkursi ajakava, peab ta sellest kinni.
9. Konkurssidelt saadud tagasiside tundub mulle siiras.
10. Mulle on eitava vastuse puhul tagasiside saamine oluline.
11. Tahaksin jaatava vastuse korral saada tagasisidet.
12. Tooge välja 5 märksõna konkursi kommunikatsiooni kohta, mis oli hästi läbi viidud.
13. Tooge välja 5 märksõna konkursi kommunikatsiooni kohta, mis oli kehvalt läbi viidud.
14. Kehva kommunikatsiooniga ettevõtte jättis endast halva mulje.
15. Hea kommunikatsiooniga ettevõtte jättis endast hea mulje.

Lisa B

Värbajatele ja personalitöötajatele suunatud küsimused. Värbajate ja personalitöötajate küsimustikus oli erinevalt kandidaatide omast 4 avatud vastustega küsimust ning ülejäänud 11 küsimust esitati neljapunktilise Likerti skaalana. Ka värbajatele suunatud küsimustiku valikuvariandid olid tähistatud „1“ tähendusega „väga nõus“ ja „4“ „üldse ei ole nõus“.

1. Mitu uut töötajat viimase aasta jooksul olete värvanud?

1) 1-5 2) 6-10 3) 11-50 4) 51-100 5) 100+

2. Peame kandidaatidele tagasiside andmist oluliseks

3. Peame igale kandidaadile tagasiside andmist realistlikuks.

4. Tooge välja 5 märksõna, miks on personaalset tagasisidet enamasti keeruline anda.

5. Peame konkursside ajakavast kinnipidamist oluliseks.

6. Tooge välja 5 märksõna, miks ettenähtud ajakavast on tihti keeruline kinni pidada.

7. Automatiseeritud vastuskirjad on kasulikud.

8. Saame konkursi kommunikatsioonile negatiivset tagasisidet.

9. Näeme konkurssidel samu kandidaate osalemas.

10. Oleme korduvate kandidaatide puhul täheldanud muutusi paremuse suunas.

11. Kogume tihti kandidaatidelt tagasisidet kandideerimise protsessi parendamiseks.

12. Kandidaatidele tagasiside andmata jätmine mõjutab negatiivselt ettevõtte mainet.

13. Meie ettevõttes on mõeldud juhiste, kuidas peavad värbajad kandidaatidele tagasisidet andma.

14. Tooge välja 5 märksõna, mis iseloomustavad head tagasisidet.

15. Tooge välja 5 märksõna, mis iseloomustavad kehva tagasisidet.

Lisa C

Küsimuste tabel

Temaatika	Sihtgrupp	Küsimus	Allikas
Ajakohasus ja ajakava täitmine	Värbaja	5.; 6.	Ryan et al., 2017 Barber, 1998
	Kandidaat	6.; 8.	
Tagasiside olulisus ja realistlikkus	Värbaja	2.;3.	Cortini et al., 2019 Heathfield, 2018
	Kandidaat	5.; 10.; 11.	
Tagasiside olemus	Värbaja	4.;14.;15.	Adawiah & Putra, 2024 Cortini et al., 2019
	Kandidaat	4.; 9.; 7.; 12.; 13.	
Kommunikatsiooni mõju kogemusele ja ettevõtte mainele	Värbaja	12.;8.; 13.	Adawiah & Putra, 2024 Rynes & Boudreau, 1992
	Kandidaat	14.; 15.	
Kandidaadikogemuse korduvud	Värbaja	9.;10.;11.	Breaugh & Starke, 2000 Breaugh et al., 2008
Automaatvastus	Värbaja	7.	Adawiah & Putra, 2024 Doctor, 2016
Kandideerimise tihedus	Värbaja	1.	Rynes & Orliitsky, 1997 Cortini et al., 2019
	Kandidaat	1.	
Haihtumine	Kandidaat	3.	Hales et al., 2023 Cortini et al., 2019
		2.	Barber, 1998 Van Hoye & Lievens, 2007

Küsimus	Koodi nimi	Sihtgrupp	Vastused	Koodi selgitus
Tooge välja 5 märksõna, miks on personaalset tagasisidet enamasti keeruline anda.	V1 Ajakulukas V1 Juhtkond V1 Keeruline sõnastada V1 Konfliktioht V1 Tehnoloogilised piirangud V1 Vale profiil	Värbaja	83 11 20 27 4 58	Laiaulatuslikud ja mimes konkursid, palju tööülesandeid, ootamatused, inimlikud eksimused, ajapuudus Juhtkond ei prioritseeri, leia aega ega tagasisidesta piisavalt Keeruline, delikaatne ning psühholoogiliselt raske Solvumised, emotsionaalsus, mainekahju või konfliktioht ATSi piiratus või tarkvara ei toeta Inimene ei sobi tunnetuslikult, oskuste, kultuuri, keeleoskuse, vähese info või isikuomaduste tõttu
Tooge välja 5 märksõna, miks ettenähtud ajakavast on tihti keeruline kinni pidada.	V2 Ajaprobleemid V2 Juhtkond V2 Kommunikatsiooniprobleemid V2 Ootamatused V2 Palju kandidaate V2 Värbamisprotsessi keerukus	Värbaja	35 43 3 36 14 57	Kandidaadid venitavad, mitu konkursi, keeruline aega leida Strateegilised otsused, juhtide kiire graafik ja otsustamatus, prioriteediprobleemid Kommunikatsiooniprobleemid Ootamatused - haigestumised, puhkused, ettenägemused Palju kandidaate, kellest mitmed on sobimatud või ei ole piisavalt häid kandidaate Protsessid muutuvad tihti ning on keerulised
Tooge välja 5 märksõna, mis iseloomustavad head tagasisidet.	V3 Ajakohane V3 Aus ja läbipaistev V3 Edasiviiv V3 Personaalne V3 Professionaalne ja korrektne V3 Põhjalik V3 Sõbralik ja viisakas	Värbaja	29 28 51 42 42 62 24	Kiire ja õigeaegne Aus, siiras, otsekohene Nõu andev, motiveeriv, suunav, julgustav Personaalne Selge, konkreetne, professionaalne ja objektiivne Konstruktiivne, põhjalik, selgitav ja informatiivne Sõbralikkus, hoolivus, viisakas, positiivne hoiak ja suhtumine
Tooge välja 5 märksõna, mis iseloomustavad kehva tagasisidet.	V4 Arusaamatu V4 Ebaprofessionaalne V4 Ebasiiras V4 Hilinenud V4 Kritiseeriv ja negatiivne V4 Tagasisidet ei anta V4 Üldine	Värbaja	23 20 1 22 40 24 93	Ebaselge, arusaamatu, subjektiivne, vastuoluline või kehvasti sõnastatud Lohakas, läbimõtle mata, kirjavead, ebaprofessionaalne Ebasiiras Hilinenud Kriitiline, negatiivne, halvustav, ebaviisakas ning ebasõbralik Tagasisidet ei anta Üldine, lakooniline, pinnapealne, automaatne, sisutühi ja ebamäärane
Tooge välja 5 märksõna konkursi kommunikatsiooni kohta, mis oli hästi läbi viidud.	K1 Ajakohane K1 Aus ja läbipaistev K1 Konstruktiivne K1 Personaalne K1 Professionaalne ja korrektne K1 Viisakas ja inimlik	Kandidaat	97 52 84 30 30 57	Õigeaegne ja kiire Aus, avatud ja läbipaistev Konstruktiivne, sisukas, detailne, informatiivne Personaalne Korrekten, professionaalne, täpne Viisakas, soe, sõbralik ja inimlik
Tooge välja 5 märksõna konkursi kommunikatsiooni kohta, mis oli kehvasti läbi viidud.	K2 Aeglane K2 Automaatne K2 Ebaprofessionaalne K2 Ei antagi tagasisidet K2 Negatiivne hoiak K2 Üldine	Kandidaat	49 26 12 100 42 83	Aeglane vii hiline Automaatne, AI genereeritud, standardne, tüüpvastus Ebaprofessionaalne, robotlik, jäik ja liiga formaalne Ei antagi tagasisidet Ebaviisakas, negatiivne, ebasiiras, üleolev, ülbe, ükskõikne Üldine, puudulik, lakooniline, ilma soovituseta, ebaselge ja ebapiisav

Lisa D
Kodeerimise juhend.

Lisa E

		Correlations												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Pearson Correlation	1												
2	Pearson Correlation	0,03	1											
3	Pearson Correlation	.28**	0,14	1										
4	Pearson Correlation	.29**	.21**	.16*	1									
5	Pearson Correlation	0,01	.29**	.15*	0,09	1								
6	Pearson Correlation	.27**	0,06	.29**	.46**	0,11	1							
7	Pearson Correlation	.28**	0,01	.17*	.41**	-0,01	.23**	1						
8	Pearson Correlation	.22**	.25**	.25**	.26**	0,03	.38**	0,11	1					
9	Pearson Correlation	.37**	0,02	.17*	.49**	-0,06	.35**	.45**	.37**	1				
10	Pearson Correlation	-0,13	0,11	-0,01	-0,08	.45**	0,03	.17*	-0,06	-0,14	1			
11	Pearson Correlation	-0,08	0,11	0,03	0,08	.37**	0,05	-0,05	-0,06	0,03	.49**	1		
12	Pearson Correlation	-0,13	0,06	-0,13	-0,10	.17*	-0,06	.19*	-0,11	.19*	.30**	.18*	1	
13	Pearson Correlation	0,02	0,09	.16*	0,03	-0,02	-0,12	0,03	0,05	0,02	0,08	0,14	0,14	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kandidaatide küsimustiku korrelatsioonianalüüsi tulemused

Allikas: Autori koostatud kasutades SPSS tarkvara.

Lisa F

		Correlations									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	VAR00001 Pearson Correlation	1									
26	VAR00002 Pearson Correlation	.46**	1								
27	VAR00003 Pearson Correlation	.49**	0,11	1							
28	VAR00004 Pearson Correlation	.36**	.23*	0,17	1						
29	VAR00005 Pearson Correlation	-0,04	-0,05	0,16	0,17	1					
30	VAR00006 Pearson Correlation	0,05	-0,07	-0,04	0,15	0,06	1				
31	VAR00007 Pearson Correlation	-0,01	-0,01	0,10	-0,09	0,13	0,15	1			
32	VAR00008 Pearson Correlation	.27*	.31**	0,18	.25*	0,12	0,09	0,19	1		
33	VAR00009 Pearson Correlation	.50**	0,15	.25*	.29**	-0,16	0,14	0,00	.23*	1	
34	VAR00010 Pearson Correlation	.37**	.32**	0,11	.36**	-0,02	0,20	0,10	.60**	0,22	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Värbajate küsimustiku korrelatsioonianalüüsi tulemused

Allikas: Autori koostatud kasutades SPSS tarkvara.

Lisa G

→ T-Test

[DataSet4]

Group Statistics

	Grupp	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Oluline	1	179	1.49	.760	.057
	2	80	1.38	.718	.080

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Oluline	Equal variances assumed	1.554	.214	1.161	257	.123	.247	.117	.100	-.081	.315
	Equal variances not assumed			1.186	160.010	.119	.237	.117	.098	-.078	.311

Independent Samples Effect Sizes

	Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Oluline	Cohen's d	.747	-.156	.420
	Hedges' correction	.749	-.108	.419
	Glass's delta	.718	-.103	.427

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
 Cohen's d uses the pooled standard deviation.
 Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
 Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the ...

Tagasiside olulisus: t-testi tulemused

Allikas: Autori koostatud kasutades SPSS tarkvara

Lisa H

→ T-Test

Group Statistics

	Grupp	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kiire	1	179	3.26	.743	.056
	2	80	1.56	.869	.097

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Kiire	Equal variances assumed	2.207	.139	16.076	257	<.001	<.001	1.694	.105	1.487	1.902
	Equal variances not assumed			15.140	132.691	<.001	<.001	1.694	.112	1.473	1.916

Independent Samples Effect Sizes

	Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Kiire	Cohen's d	.784	2.162	2.484
	Hedges' correction	.786	1.832	2.476
	Glass's delta	.869	1.545	2.349

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
 Cohen's d uses the pooled standard deviation.
 Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
 Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

Tagasiside kiiruse olulisus: t-testi tulemused

Allikas: Autori koostatud kasutades SPSS tarkvara

Lisa I

T-Test

Group Statistics					
Grupp	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Kommunikatsioon	1	179	1.44	.688	.051
	2	80	1.41	.758	.085

Independent Samples Test											
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Kommunikatsioon	Equal variances assumed	.046	.830	.302	257	.381	.763	.029	.095	-.159	.217
	Equal variances not assumed			.291	139.410	.386	.771	.029	.099	-.167	.225

Independent Samples Effect Sizes					
	Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval		
			Lower	Upper	
Kommunikatsioon	Cohen's d	.710	.041	-.223	.304
	Hedges' correction	.712	.041	-.222	.303
	Glass's delta	.758	.038	-.226	.302

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
 Cohen's d uses the pooled standard deviation.
 Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
 Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

Kommunikatsiooni olulisus: t-testi tulemused

Allikas: Autori koostatud kasutades SPSS tarkvara

Lisa J

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,53651533
R Square	0,2878487
Adjusted R Square	0,27564039
Standard Error	0,64659369
Observations	179

<i>ANOVA</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	3	29,5728356	9,85761188	23,5780993	7,2597E-13
Residual	175	73,1645945	0,4180834		
Total	178	102,73743			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	0,19988203	0,17242494	1,15924084	0,24793733	-0,140418	0,54018204	-0,140418	0,54018204
Tööpositsioon	0,22139994	0,06062087	3,65220692	0,00034325	0,10175785	0,34104204	0,10175785	0,34104204
Mulle on eitav	0,39847559	0,08734435	4,56212234	9,4978E-06	0,2260917	0,57085948	0,2260917	0,57085948
Tahaksin jaat	0,16876239	0,0684145	2,46676351	0,01459669	0,03373868	0,30378611	0,03373868	0,30378611

Kandidaatide regressioonianalüüs

Lisa K

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,73438765
R Square	0,53932522
Adjusted R Square	0,5147559
Standard Error	0,50029987
Observations	80

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	4	21,9775027	5,49437567	21,9511645	5,0598E-12
Residual	75	18,7724973	0,25029996		
Total	79	40,75			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	-0,1615218	0,17725353	-0,9112473	0,3650847	-0,5146289	0,19158534	-0,5146289	0,19158534
Meie ettevõtte	0,09299688	0,05304522	1,75316223	0,08366019	-0,0126746	0,19866837	-0,0126746	0,19866837
Peame igale l	0,22059538	0,05649697	3,90455224	0,00020468	0,10804764	0,33314312	0,10804764	0,33314312
Peame konkure	0,2917106	0,06724804	4,33783022	4,4252E-05	0,15774562	0,42567557	0,15774562	0,42567557
Kandidaatide	0,31573088	0,07841423	4,02644901	0,00013421	0,15952173	0,47194003	0,15952173	0,47194003

Värbajate regressioonianalüüs

Summary

EXPECTATIONS AND PERCEPTIONS OF JOB APPLICANTS AND RECRUITERS REGARDING FEEDBACK AFTER THE RECRUITMENT PROCESS

This thesis explored the expectations and perceptions of job applicants and recruiters regarding feedback following the recruitment process. The problem statement arises from the situation in the labor market, where providing feedback to candidates is neither systematic nor consistent. This causes dissatisfaction among candidates, creates a sense of being undervalued, and negatively affects the employer's reputation. The aim of the study was to determine how candidates and recruiters interpret feedback, what expectations and meanings they associate with it, how their understanding of feedback aligns and differs, what the main obstacles are to providing meaningful feedback and how feedback, or the lack of it, affects the candidate experience and the organisation's reputation.

The theoretical framework was based on three interrelated perspectives. Organisational justice theory (Gilliland, 1993) provides a model for understanding how procedural factors, such as consistency, transparency and personal explanations, shape candidates' sense of fairness. Signaling theory (Spence, 1973) helps explain how candidates interpret the behavior of employers as signs of organisational culture, values and professionalism. Uncertainty reduction theory (Berger & Calabrese, 1975) illustrates why consistent, clear and predictable communication is essential for candidates during recruitment and how the presence or absence of communication affects trust and motivation.

The theoretical discussion showed that feedback is not merely a communicative act, but part of an implicit agreement between the employer and the applicant, where honesty, respect and mutual understanding are crucial. Candidates expect feedback that is timely, explanatory, constructive and personal, rather than vague, general or automated. Previous studies support the notion that meaningful feedback can neutralise the negative emotional impact of rejection and enhance the employer's reputation.

The empirical study confirmed these theoretical conclusions. Data analysis showed that candidates consider feedback to be extremely important. Over 90% of respondents expressed a desire to receive at least some information about the outcome of the recruitment process, but in reality, only about half had received any meaningful feedback. Most reported receiving automated responses or no response at all, which evoked feelings of disappointment, confusion and insignificance.

At the same time, the study confirmed that even minimal yet meaningful feedback,

such as a short explanation for why another candidate was selected, had a positive impact and left a good impression on candidates. A positive candidate experience did not depend on being selected but on how the individual was treated afterward.

From the recruiters' perspective, feedback was considered important but not always feasible. The main obstacles cited were lack of time, high number of applicants, absence of clear guidelines and fear of conflict. Recruiters also reported minimal involvement from management in the recruitment process, which often left candidate communication solely to HR specialists. This created a situation where recruiters understood candidates' expectations but were unable to meet them.

One of the key conclusions of the thesis is that feedback must not be random or optional goodwill, it must become a deliberate, systematic and valued part of the recruitment process. Candidates appreciate clear and honest communication and interpret silence as a signal that their contribution is not valued. At the same time, recruiters recognise that providing feedback requires time, resources and skills that they may not always possess. Therefore, responsibility should be distributed across the organisation, especially at the managerial level.

Based on the results and analysis, the author of this thesis proposes practical guidelines for organisations on how to make feedback a structured, value-generating, and human-centered component of the recruitment process. These suggestions are grounded in both, the expectations of candidates and the limitations experienced by recruiters, and draw from theoretical understandings of fair and trustworthy communication. Organisations are encouraged to create clear feedback procedures that define when, who and in what form feedback is provided. This helps to ensure consistency and reduce recruiters' workload. It is advisable to use standardised responses that can be personalised as needed. This helps maintain quality and reduce the risk of feedback being overly generic or entirely missing. Recruiters and managers should also receive training on delivering constructive and ethical feedback. Since many recruiters feel uncomfortable providing negative feedback, it is crucial to strengthen their skills and awareness. The role of managers should be defined more clearly, as explaining the final decision to recruiters should fall under their responsibility. The quality and accessibility of feedback should be evaluated based on candidate feedback to identify strengths and areas for improvement in the recruitment process. Future research could further explore the impact of feedback on candidates' self-esteem and continued job search, as well as differences across fields. It could also examine how managerial involvement influences the candidate experience, as preliminary data suggest that communication from managers

significantly enhances the employer brand.

In conclusion, this thesis shows that feedback is not merely the final stage of a recruitment process, but a reflection of the organisation's communication culture and reliability. If a company wants to be seen as an attractive and professional employer, it must regard feedback as an investment in candidate development, future relationships and a positive employer image. Whether brief or detailed, feedback is ultimately a relationship, not just a form of communication, and it deserves attention.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ly Puusaar, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Tööle kandideerijate ja värbajate ootused ning arusaamad värbamisprotsessi järgselt antavale tagasisidele“, mille juhendaja on Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Ly Puusaar 21.05.2025